

КНИГИ ДЖЕКА ТРАУТА НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ: БИТВА ЗА УМЫ

(в соавторстве с Элом Райсом)



МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ

(в соавторстве с Элом Райсом)



22 НЕПРЕЛОЖНЫХ ЗАКОНА МАРКЕТИНГА

(в соавторстве с Элом Райсом)



НОВЫЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...

2. Диссертации и научные работы

3. Школьные задания

Онлайн-консультации

Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА

Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву

www.учебники.информ2000.рф.

СИЛА ПРОСТОТЫ

Руководство по успешным бизнес-стратегиям

(в соавторстве со Стивом Ривкином)



БОЛЬШИЕ БРЕНДЫ — БОЛЬШИЕ ПРОБЛЕМЫ

Учитесь на чужих ошибках



ДИФФЕРЕНЦИРУЙСЯ ИЛИ УМИРАЙ!

Выживание в эпоху убийственной конкуренции

(в соавторстве со Стивом Ривкином)



ВОЛШЕБНАЯ ЛАМПА БИЗНЕСМЕНА



ТРАУТ О СТРАТЕГИИ



МАРКЕТИНГОВЫЕ ВОЙНЫ

Юбилейное издание

(в соавторстве с Элом Райсом)

ББК 65.80 59
УДК 339.138
165

Траут Дж., Ривкин С.

Т65 Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям/
Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 240 с.: ил. — (Серия «Дело-
вой бестселлер»).

ISBN 978-5-91180-432-9

Все гениальное — просто! То, что это утверждение касается не только великих научных открытий, но и сферы бизнеса, убедительно доказывают Джек Траут и Стив Ривкин в своей работе. Авторы смогли «разобрать» и упростить такие аспекты, как лидерство и управление персоналом, ценообразование и маркетинг. В каждом случае они стремятся дойти до сути, до понимания истинного положения вещей. Из книги вы узнаете, что такие гиганты индустрии, как *General Electric*, *Intel*, *Procter & Gamble*, выбрав своим девизом «Чем проще — тем лучше!», сумели достичь выдающихся успехов, а другие не менее известные компании понесли значительные финансовые убытки только потому, что слишком усложняли возникавшие перед ними проблемы. Прочитайте эту книгу — и вы тоже постигнете силу простоты и полезность здравого смысла!

Книга будет интересна всем читателям: от профессиональных менеджеров и маркетологов до людей, делающих первые шаги в предпринимательстве.

ББК 65.80-59
УДК 339.138

Права на издание получены по соглашению с McGraw-Hill.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© 1999 by The McGraw-Hill Companies

ISBN 0-07-137332-2 (англ.)

© Перевод на русский язык ООО «Питер Пресс», 2007

ISBN 978-5-91180-432-9

© Издание на русском языке,
оформление ООО «Питер Пресс», 2007

**ПОСВЯЩАЕТСЯ ВСЕМ ТЕМ,
КТО ЧУВСТВУЕТ, ЧТО ДОЛЖЕН БЫТЬ
БОЛЕЕ ПРОСТОЙ ПУТЬ**

Оглавление

Об авторах	10
-------------------	-----------

Введение	11
-----------------	-----------

ОСНОВЫ ПРОСТОТЫ

1. Простота. Почему люди так ее боятся?	15
2. Здравый смысл. Может быть, сделать проще?	23
3. Сложный язык. Он затуманивает сознание людей	31

МЕНЕДЖМЕНТ

4. Информация. Ее избыток только мешает	43
5. Консультанты. Источник бессмыслицы	53
6. Конкуренты. Просто враги	63
7. Стратегия. Отличаться, и никак иначе	73
8. Ориентация на потребителя. Обязанность, а не отличительная черта	83
9. Годовые бюджеты. Простой способ получить максимум долларов	95
10. Цены. Простые правила определения правильных цен	101

ЛИДЕРСТВО

11. Миссии организаций. Не более чем лишняя путаница	115
12. Лидерство. На острие топика	123

13. Долгосрочное планирование. <i>Не более чем принятие желаемого за действительное</i>	133
14. Организация. <i>Чем она проще, тем лучше</i>	141
15. Маркетинг. <i>Как простые идеи превращаются в стратегию</i>	151
16. Новые идеи. <i>Проще взять их у других</i>	161
17. Цели. <i>Звучат громко, а проку мало</i>	171
18. Рост. <i>Может повредить бизнесу</i>	177

ЛЮДИ

19. Мотивация. <i>Только усилия — это не ответ</i>	189
20. Самосовершенствование. <i>Новое платье короля</i>	197
21. Успех. <i>Чтобы добиться успеха, найдите рабочую лошадку</i>	207
22. Критики. <i>Быть проще не так-то просто</i>	215

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

23. Простота. <i>Ее сила живет и побеждает</i>	221
Литература	231
Именной указатель	233
Предметный указатель	235
Указатель фирм и торговых марок	238

Об авторах

Джек Траут — один из самых известных в мире специалистов по маркетинговым стратегиям, президент компании *Trout & Partners*. Популярный оратор и соавтор таких классических бестселлеров, как «Позиционирование», «Новое позиционирование» и «Маркетинговые войны». Фирма Дж. Траута (Гринвич, штат Коннектикут) консультирует таких корпоративных клиентов, как *AT&T*, *IBM*, *Merck*, *Southwest Airlines* и *Warner-Lambert*. Ее адрес в сети Интернет — TroutandPartners.com.

Стив Ривкин, соавтор книги «Новое позиционирование», возглавляет собственную консалтинговую фирму в сфере коммуникаций, которая работает с такими компаниями, как *Kraft Foods*, *Olin Corporation* и *Horizon Health System*. Стив живет в г. Глен-Рок, штат Нью-Джерси.

Введение

Несколько лет назад, когда Джон Скалли еще руководил компанией *Apple Computer*, он выступил с речью, содержащей, как нам кажется, блестящее наблюдение: *«Все, чему мы научились в индустриальную эпоху, только усложняло и усложнило нашу жизнь. Я думаю, что многие из нас понимают необходимость упрощения. Простота — это высшая сложность»*.

К несчастью для Джона, сам он действовал с точностью до наоборот и поставил свою репутацию в зависимость от успеха сверхсложного продукта — электронного органайзера «Newton» (он же — «персональный цифровой секретарь»). Ни сам товар, ни его название простотой не отличались. «Newton» провалился, а Джона уволили.

И все же Дж. Скалли верно уловил суть доминирующей в нашу эпоху тенденции. Стремительное развитие технологий и телекоммуникаций, сложная глобальная экономика, ужесточающаяся конкурентная борьба привели к формированию затуманивающей сознание людей среды.

Не удивительно, что в поисках помощи или ясности многие компании обращаются то к одной, то к другой консалтинговой фирме, а менеджеры «стройными колоннами» отправляются на курсы повышения квалификации. Некоторые из них и вовсе присоединяются к толпе фанатиков, ищущих самопомощи в «просветлении души». Что характерно, недостатка в организациях, готовых принять страждущих и их деньги, не наблюдается.

Знаете, дамы и господа, бизнес отнюдь не так уж сложен. Просто очень многие люди его намеренно усложняют. Способ борьбы со сложностью — простота. Или, по словам Дж. Скалли, будущее принадлежит простым людям.

В поисках подходов к этой проблеме авторы попытались вернуться к временам, когда, как им представлялось, жизнь была значительно проще. Однако вскоре они пришли к выводу, что вот уже несколько столетий выдающиеся мыслители не устают твердить о важности простоты. (Мы цитируем многих из них.) Другими словами, оказалось, что проблема сложности существовала всегда. Она является частью жизни человека.

Авторы были поражены, осознав, что вновь настало время борьбы с этими «мельницами сложности», о которые до сих пор «ломают копья» многие компании. Что необходимо пересмотреть сами бесконечно обсуждаемые, становящиеся предметом анализа в книгах, объектом консультаций, вызывающие мучения, а иногда приводящие к банальному краху в целом удачного предприятия основы бизнеса.

Мы попытаемся разобраться и «упростить» такие аспекты бизнеса, как лидерство и организация, ценообразование и маркетинг. В каждом случае мы стремились дойти до сути, до понимания «правильного» положения вещей.

Мы гарантируем: где-то в процессе чтения этой книги вы вдруг поймете, как сделать свою жизнь намного проще, а бизнес — эффективнее.

Дж. ТРАУТ

ОСНОВЫ ПРОСТОТЫ

*Некоторые боятся этого, но говорить
и думать можно и нужно проще.*

ГЛАВА 1

.....

Простота

Почему люди так ее боятся?

Простак Саймон повстречал на ярмарке булочника.

Говорит ему простак:

«Покажи-ка свой товар».

Булочник и отвечает:

«Где же денежки твои?»

«А ты знаешь, — был ответ, —

Денег у меня и нет».

Шарль Перро,

«Сказки матушки Гусыни»

Во все времена определение «простой человек» никогда не воспринималось как положительная характеристика индивида. Эпитеты «простак», «простоватый» носили откровенно негативный характер. Они означали, что человек глуп, легковерен, а то и вовсе слабоумен. Неудивительно, что люди боятся показаться простыми.

Мы называем это «проклятием простака Саймона».

Когда психологов спрашивают об этой боязни, выражение их лиц изменяется. (Понятное дело.) Научный сотрудник Института человеческих взаимоотношений при Йельском университете Джон Коллард выделяет семь общих типов страхов. (Каждому из нас присущи некоторые из них.)

1. Боязнь неудачи.
2. Боязнь секса.
3. Боязнь самозащиты.
4. Боязнь доверять другим.
5. Боязнь думать.
6. Боязнь говорить.
7. Боязнь остаться в одиночестве.

Мы пришли к выводу, что нежелание быть простым, или искать простые решения, возникает из страха под номером 5, «боязни думать».

Проблема состоит в том, что вместо того, чтобы мыслить самостоятельно, мы полагаемся на интеллектуальные способности других людей. (Поэтому-то консалтинг как вид бизнеса, по расчетам, в 2000 г. вырос до \$114 млрд.)

Вот что говорит Дж. Коллард: «Мышление — не только тяжелый труд; многие люди боятся его как такового. Податливость, покорность, готовность следовать рекомендациям других экономит умственные усилия. Люди становятся зависимыми от других в отношении умственной деятельности и в любой трудной ситуации в первую очередь ищут защитников».

Боязнь думать оказывает сильнейшее воздействие на информационный бизнес. Некоторые исследователи даже высказывают сомнения в его будущем.

Обозреватель Ричард Ривз считает вероятность «конца эры новостей» весьма высокой, так как лавинообразный поток известий о стремительных переменах заставляет аудиторию в целях самозащиты «отключаться» от их восприятия. «Нашим» людям «не нужны сложные и эмоционально насыщенные рассказы, напоминающие об их собственной неудовлетворенности и их бессилии».

Вероятно, Р. Ривз прав в своих выводах об уклонении людей от излишней сложности. «Род человеческий» не желает думать.

Вот в чем заключена вся сила простоты. Сверхупрощение некоего сложного аспекта облегчает принятие решения, избавляет людей от лишних, с их точки зрения, умственных усилий. Вспомним сложное дело О. Дж. Симпсона (известного американского бейсболиста и киноактера, обвиненного в убийстве жены) и то, как его адвокат Джонни Кохран высказал свои аргументы одной незабываемой фразой: «Раз перчатка не подходит, вы должны оправдать обвиняемого».

Имея в виду «дело Уайтуотер» (обвинение Хиллари и Билла Клинтонов в махинациях с недвижимостью в штате Арканзас), Пегги Нунан, известный специалист по написанию речей, утверждает: «Устраивайте по возможности более сложные скандалы, и вы гарантированы от наказания». Здесь, в отличие от Уотергейта, отсутствовал столь необходимый американской публике вразумительный сюжет.

Психолог Кэрол Муг рассматривает проблему под другим углом. Она утверждает, что в нашей культуре присутствует «па-

ранойя упущений». Под этим она понимает возникающее у людей чувство необходимости предусмотреть все возможные варианты развития событий, поскольку они в любой момент ожидают внешней атаки. Ничего нельзя оставлять без внимания, в противном случае под угрозу ставится их карьера в организации.

Другими словами, если у вас есть всего одна идея, которая вдруг оказывается неудачной, «соломки» вам никто не «подстелит». А поскольку всеми нами движет стремление к успеху, это обстоятельство усиливает страх номер один, «боязнь неудачи».

С простой идеей человек чувствует себя беззащитным. Имея несколько идей, индивид как бы боится от возможных потерь.

В системе общего образования и в процессе подготовки менеджеров нас учат рассматривать каждую переменную, каждый возможный вариант, анализировать проблему со всех точек зрения. В результате все настолько усложняется, что нетрудно сойти с ума. Причем самые умные из нас выдают самые сложные предложения и рекомендации.

Увы, но рассмотрение всех возможных вариантов решения — дорога, ведущая к хаосу. В итоге у вас останутся противоречивые идеи и люди, «бегущие» в разных направлениях. Простота требует «отсеивания» заранее неприемлемых вариантов и возврата на одну-единственную дорожку.

У К. Мут имеется несколько интересных наблюдений о модных выражениях. Для нее модное в менеджменте слово — все равно что любовь к кинозвезде.

Модное выражение является миру в красивой суперобложке и обязательно из уст известного оратора, обладающего тем, что мы все так горячо любим, — харизмой. Понимаю я эту «старлетку» или нет — не важно, потому что я ее люблю. И кроме того, люди опасаются задавать вопросы «крупным шишкам» или сомневаться в их идеях. (Это не что иное, как «боязнь говорить».)

Единственный способ покончить с природными страхами — концентрация на решении проблемы. Так танцовщики избегают

головокружения при исполнении пируэтов. Хитрость состоит в том, что они фокусируют взгляд на каком-то одном объекте из аудитории всякий раз, когда голова совершает очередной оборот.

О том, что необходимо правильно идентифицировать проблему, на которой вы сконцентрируете свое внимание, лишний раз упоминать излишне.

Если вы — компания *Volvo*, то вам следует сфокусировать внимание на проблеме упрочения лидерства в концепции «безопасности», на которую посягают многие автопроизводители.

Это очевидно.

Однако бывает и так, что проблему никак не назовешь очевидной. Так было с одной из самых выдающихся компаний США и всего мира *Procter & Gamble*. Вы можете предположить, что проблема корпорации заключена в поиске новых способов продажи больших объемов товаров.

Но новое руководство компании определило ее реальную проблему. Действительно ли потребители нуждаются в 31 разновидности шампуня «Head & Shoulders»? Или 52 вариантах зубной пасты «Crest»? Как сказал президент *P&G* Дарк Джагер в интервью журналу «Business Week»: «Невероятно, насколько за все эти годы мы усложнили жизнь нашим потребителям».¹

Д. Джагер рассказывает в статье, что он и исполнительный директор компании Джон Пеппер поняли, что за десятилетия вывода на рынок «нового и улучшенного» того, «с запахом лимона» сего и «на 15% больше» всего товарные линии *P&G* оказались явно перегруженными.

Решение этой проблемы было простым (чего не скажешь о процессе его реализации на практике). Компания стандартизировала формулы выпускаемых продуктов и сократила число комплексных «пакетов» и купонов. В общей сложности были отменены 27 различных видов мероприятий по стимулированию сбыта: от поощрения потребителей дополнительными упаковками товаров до экзотической «выдачи» золотых рыбок каждому покупателю «Spic & Span». (Тем более что в зимние месяцы рыбки просто превращались в «свежемороженых».) Кроме того,

.....

компания *P&G* ликвидировала часть непопулярных марок, сократила число продуктов в товарных линиях и отказалась от выпуска некоторых новых товаров.

При уменьшении выпуска объем продаж компании должен был снизиться, не так ли? Вы ошибаетесь. В одной только категории средств по уходу за волосами, число которых было сокращено наполовину, компания увеличила свою долю рынка на 5 пунктов.

Наши друзья из *P&G* не убоялись простоты, и в течение пяти лет объем производства компании вырос на 30%.

Это и есть сила простоты.

Простой вывод

.....

**Сложностью необходимо
не восхищаться, а избегать ее.**

ГЛАВА 2

.....

Здравый смысл

Может быть, сделать проще?

Для того чтобы выделить главное и определить курс, достаточно обратиться к языку, логике и здравому смыслу.

Авраам Линкольн

Настоящее лекарство от боязни простоты — здравый смысл. К сожалению, многие из нас опираются на него только при поисках места на парковке по приезде на работу.

Как заметил Генри Минцберг, профессор Университета Макгилла: «Менеджмент представляет собой весьма любопытное явление. Он щедро оплачивается, несет в себе огромное влияние и практически лишен здравого смысла».²

Здравый смысл — мудрость, разделяемая всеми людьми. Не-что воспринимаемое обществом как очевидная истина.

Простые идеи в большинстве своем представляются очевидными, потому что их окружает ореол истины. Но люди почему-то не доверяют своим инстинктам. Они чувствуют, что где-то должен быть скрытый, более сложный ответ. Неправильно. То, что очевидно для вас, очевидно для многих. Вот почему очевидное решение оказывается на рынке наиболее правильным.

Один из секретов специалистов по новомодным словечкам: начать с простой, очевидной идеи и усложнить ее донельзя. Данный феномен прекрасно описан в рецензии журнала «Time» на книгу Стивена Кови:

Он гениально усложняет очевидное, и, как результат, в его книгах царит живой хаос. Со страниц «нависают» графики и диаграммы. Боковые вставки и врезки разрезают главы на маленькие кусочки. Текст изобилует жаргоном — делегирование полномочий, моделирование, связывание, агент перемен, — без которого его книги окажутся пустыми, как спущенные колеса. У него больше восклицательных знаков, чем у Гиджета.³

Если мы попытаемся найти определение здравого смысла в толковом словаре, то обнаружится, что это врожденная способность принимать разумные решения, свободная от эмоцио-

нальной предвзятости или интеллектуальной утонченности. Не зависит она и от специальных технических знаний.

Другими словами, опираясь на здравый смысл, вы видите вещи такими, какие они есть на самом деле. Вы следуете велению беспристрастной логики, ваше решение не зависит ни от чувств, ни от своекорыстия. Проще некуда.

В предыдущей главе мы рассказывали об опыте *Procter & Gamble*. Новое руководство увидело мир супермаркетов таким, каким он был на самом деле: сбивающим с толку. И это четкое представление привело менеджеров к простой, здоровой стратегии упрощения.

Рассмотрим такой сценарий. Если 10 случайным людям задать вопрос о том, как будет продаваться «Cadillac», который выглядит, как «Chevrolet», все они как один ответят: «Не очень хорошо».

В своем суждении эти американцы не руководствуются ничем, кроме здравого смысла. За их выводом не стоят ни сведения о новых дизайнерских разработках, ни результаты исследований рынка. У них нет ни технических знаний, ни интеллектуальной остроты ума. Для них «Cadillac» — это большой и дорогой автомобиль, а «Chevrolet» должен быть меньшим по размерам и существенно более дешевым. Они видят вещи такими, какие они есть на самом деле.

Однако руководство *General Motors* предпочитает воспринимать мир не таким, какой он есть, а таким, каким они хотят его сделать. Здравый смысл игнорируется — и появляется модель «Cimarron». Неудивительно, что продавалась она не очень хорошо. (И это еще мягко сказано.)

Пошел ли урок впредь? Похоже, что нет. Сегодня корпорация GM продвигает новую модель, «Catera», еще один «Cadillac», который выглядит как «Chevrolet». Как и предыдущая, новая модель, скорее всего, тоже будет продаваться «из рук вон», поскольку она не имеет никакого смысла. Это знаете вы, это знают авторы. Менеджмент GM этого знать не хочет.

Великий Леонардо да Винчи рассматривал человеческое сознание как лабораторию, в которой поступающая от глаз, ушей и других органов чувств информация обрабатывается «орга-

ном» под названием «здравый смысл». Иначе говоря, здравый смысл представляет собой сверхчувство, объединяющее все остальные человеческие чувства. Сверхчувство, которому многие бизнесмены отказываются верить.

Впрочем, последнее утверждение не совсем корректно. Здравый смысл игнорируется не только в бизнесе. Возьмите весь мир экономистов, людей, все усилия которых направлены на то, чтобы обмануть здравый смысл.

Ничто не доставляет экономисту большего удовольствия, чем убеждение непосвященных в том, что следование за проявлениями чувств является грубой ошибкой. Они склонны игнорировать состояние человека и называют людей «максимизаторами полезности». Говоря экономическим языком, мы являемся «калькуляторами собственной выгоды». По мнению экономистов, если бы у нас было достаточно информации, мы принимали бы исключительно разумные решения.

Любой, кто хотя бы немного вращался в маркетинговом мире, понимает, что люди порой ведут себя весьма нелогично. Например, на наших скоростных шоссе мы наблюдаем засилье полноприводных автомобилей, предназначенных для езды вне дорог. Кто-нибудь когда-нибудь с дороги съезжает? Относительно регулярно это делают менее 10% американских водителей. Нужны ли людям внедорожники? В общем, нет. Почему же они их покупают? Потому что их приобретают все. Ну как, разумно?

Мир нельзя втиснуть в математические формулы. Он иррационален. Но таков уж он есть.

Теперь несколько слов об интеллектуальной утонченности.

Если компания позволяет себе идти на поводу у утонченных исследований и аргументов относительно того, куда направляется мир, ее менеджмент допускает ошибку. (Этого не знает никто, но многие думают, что знают.) Такие взгляды очень искусно формулируются и обычно преподносятся вместе с «гарниром» из принимаемых за реальные факты ложных предположений.

Например, много лет назад менеджмент компании Xerox поверил «футурологам», утверждавшим, что в недалеком будущем

вся офисная техника (телефоны, компьютеры, копиры) будет интегрирована в единую систему. (Не самый удачный прогноз.) Для «игры» в этом мире необходимо предлагать все. Поэтому Хегох должна была в дополнение к производству копировальных аппаратов организовать (приобрести) выпуск компьютеров и другой необходимой в автоматизированном будущем оргтехники.

Руководителей Хегох убедили в том, что решение данной задачи вполне по силам их организации, так как потребители рассматривают ее как опытную высокотехнологичную компанию. (Предположение было ложным. Покупатели воспринимали Хегох как компанию, выпускающую копировальные аппараты.)

Через двадцать лет, затратив на организацию нового производства несколько миллиардов долларов, менеджмент компании осознал, что офис будущего по-прежнему остается делом будущего. И что любой не способный к копированию аппарат с маркой «Хегох» заранее обречен. Еще один урок тем, кто не понимает опасности ситуации, когда технические знания и интеллектуальная утонченность довлеют над разумными решениями.

И в заключение главы — несколько соображений о деятельности бизнес-школ. Складывается впечатление, что здравый смысл начинают «топить» именно там.

К моменту окончания первого курса студенты уже прекрасно владеют терминами и умеют строить фразы, отличающие их как будущих обладателей дипломов магистров делового администрирования (МВА). Они свободно оперируют такими мало кому понятными выражениями, как «коэффициент риск/вознаграждение», «дисконтированные денежные потоки», «толкание» цифр», «ожидаемая стоимость» и т. д.

Через некоторое время этот необыкновенный «язык» начинает преобладать над критическим мышлением и здравым смыслом. Вид становится рассудительным в отсутствие сколько-нибудь осмысленных рассуждений.

Посетив Гарвардскую бизнес-школу, Росс Перо (удачливый бизнесмен, выдвигавший свою кандидатуру на выборах прези-

дента США), поделился с ее студентами следующим наблюдением: «Ваша проблема состоит в том, что вы “сканируете внешнюю среду”, а мне достаточно выглянуть в окно».

Простое, основанное на здравом смысле, мышление базируется на следующих принципах:

1. **При анализе ситуации необходимо «изолировать» собственное «эго».** Принятие разумного решения основывается на реальных фактах. Чем больше вы пропускаете реальность через призму своего «Я», тем дальше вы удаляетесь от нее.
2. **Не принимайте желаемое за действительное.** Мы хотели бы, чтобы все происходило строго определенным образом. Но развитие событий во многом не зависит от наших действий. В большинстве ситуаций здравый смысл соответствует естественной природе вещей.
3. **Учитесь слушать.** Здравый смысл по определению основан на том, что думают другие люди. Это мышление, разделяемое многими. Те, кто не «прикладывают ухо к земле», утрачивают доступ к столь необходимому здравому смыслу.
4. **Здоровая доля цинизма.** Иногда вещи происходят совершенно не так, как должны. Чаще всего это связано с тем, что кто-то из участников событий преследует собственные цели. Здравый смысл основан на опыте многих, но не на принятии желаемого за действительное в лице некоторых.

Простой вывод

**Доверяйте своему здравому
смыслу. Он подскажет вам,
что делать.**

ГЛАВА 3

.....

СЛОЖНЫЙ ЯЗЫК

Он затуманивает сознание людей

Я заметил, что ты используешь ясный, простой язык, короткие слова и сжатые предложения. Именно так следует писать по-английски. Это современный и лучший способ. Придерживайся его.

Марк Твен,

из письма к молодому другу

Великий драматург У. Шекспир мог использовать в своих пьесах примерно 20 тыс. английских слов. Во времена президента США А. Линкольна английский «словарь» расширился до 114 тыс. слов. В современном Словаре Вебстера содержится свыше 600 тыс. слов. Наверное, в своем последнем тысячестраничном романе Том Кланси использовал их все.

Язык становится все более сложным. А в результате людям приходится отказываться от употребления новых и редко используемых слов.

Что если бы известные афоризмы состояли не из легких, а более замысловатых слов? Вот образцы нескольких простых идей, которые средствами языка превращаются в сложные:

- ◆ Миловидность обладает свойствами исключительно внешнего характера. (*Внешность обманчива.*)
- ◆ Попытки индивида познакомить престарелого меньшого брата с инновационными маневрами неэффективны. (*Старого пса не научишь новым трюкам.*)
- ◆ Исходящие от углеродсодержащих материалов видимые пары свидетельствуют о приближении момента их воспламенения. (*Нет дыма без огня.*)
- ◆ Под неподвижную массу гранитного конгломерата проникновение жидкости невозможно. (*Под лежащий камень вода не течет.*)

Улавливаете смысл? Хороший текст и речь должны быть ясными и понятными для подавляющего большинства читателей и слушателей. Причем чем короче они будут, тем лучше.

Телевизионный журналист Билл Мойерс советовал: «Освободите свой “рюкзак” от всех прилагательных, наречий и слож-

ных предложений, демонстрирующих ваши успехи в языке, но замедляющих шаг. Путешествуйте налегке. Помните, что наиболее запоминающиеся предложения в английском языке одновременно являются и самыми короткими: “Король умер” и “Черт побери”. Но бизнесменам кажется, что им не хватает слов, и они начинают изобретать новые. Вот прямая цитата из одного футуролога (он же — гуру менеджмента): «Менеджеры пришли к пониманию нескольких типов возможных перемен. Один представляет собой то, что я называю “развитие парадигм”, и связан с тотальным качеством, непрерывными улучшениями и тому подобными методами. Другой — радикальные перемены, или изменение парадигм, не похож ни на какой другой тип перемен, с которыми мы сталкиваемся».

В одной из статей в журнале «Fortune» сообщалось, что фирма *Better Communications* (г. Лексингтон, штат Массачусетс), занимающаяся обучением работников навыкам письма, составила сборник так называемых записок из ада (подборка разговорных фраз менеджеров компаний, входящих в список «Fortune 500»).⁴

- ◆ Топ-менеджмент возвысил видение. (*Боссы смотрят в будущее дальше, чем на неделю.*)
- ◆ Добавленная стоимость является краеугольным камнем экспоненциального роста кривых прибыли. (*Давайте увеличивать продажи и прибыли, предлагая покупателям больше товаров.*)
- ◆ Необходимо определить рамки управленческих инициатив. (*Давайте составим план.*)
- ◆ Мы применили концепцию межфункционального опыта. (*Состоялась беседа сотрудников из разных отделов.*)
- ◆ Необходимо воспрепятствовать внешнему влиянию на программы стимулирования труда работников. (*Не следует проявлять излишнее любопытство к заработкам других.*)
- ◆ На данный момент ваше рабочее место определено как «защищенное». (*Вас пока не уволили.*)

Почему деловые люди столь загадочно говорят о таких вещах, как стержневые компетенции (*что мы делаем лучше всего*), наделение властью (*делегирование*) или парадигмы (*как мы работаем*)? Все настолько плохо, что в книге под названием «Причуды советов директоров» (*Fad Surfing the Boardroom*) автор вынужден был ввести словарь новых бизнес-терминов, а газета «The Wall Street Journal» (от 8 июня 1998 г.) предложила провести соревнование по новому виду спорта под названием «словобинго». Работники набирают очки, подсчитывая, сколько жаргонных слов и выражений выдают их начальники. (Засчитываются такие слова, как «дебюрократизация», «амальгамация» и «недокапитализация».)

Нам кажется, что употребляющие столь помпезные выражения бизнесмены хотят выглядеть как можно умнее, утонченнее и значительнее. Но все, чего они добиваются, — неразборчивость.

О чем прекрасно сказал в интервью «Harvard Business Review» Джек Уэлч, добившийся огромных успехов глава корпорации *General Electric*:

Неуверенные в себе менеджеры все усложняют. Напуганные, нервные, они читают толстые, запутанные книги, пользуются ежедневниками, в которых записано все, что им когда-то довелось узнать. Настоящие лидеры не терпят информационного хаоса. Чтобы быть ясным, точным, уверенным, так, чтобы каждый сотрудник организации, безразлично, на высшей он должности или на самой низшей, понимал, ради чего работает компания, необходимо быть уверенным в себе. Но это так сложно. Вы и представить себе не можете, насколько тяжело быть простым, насколько люди боятся быть простыми. Они опасаются, что окружающие воспринимают простоту как ограниченность. В действительности дело обстоит как раз наоборот. Самыми простыми оказываются блестящие, умные люди.⁵

Как же менеджер должен бороться со сложностью? В этом ему могут помочь.

Доктор Рудольф Флеш предпринял одиночный «крестовый поход» против напыщенности и мрачности в письме. Его перу, в частности, принадлежит и книга «Искусство говорить просто» (*The Art of Plain Talk*), в которой высказывается мысль о том, что бизнесмены, которые пишут как говорят, пишут лучше.

По Р. Флешу, ответ на письмо должен выглядеть примерно так: «Спасибо за предложение, Джек. Я обдумаю его и при первой возможности свяжусь с Вами». Противоположный подход выглядел бы следующим образом: «На сегодняшний день Ваше предложение получено, и после надлежащего и тщательного обсуждения мы сообщим Вам результаты».

Другие ученые обнаружили, что простота письма может быть измерена. В 1950-х гг. Роберт Ганнинг предложил так называемый индекс завуалированности, показывающий, насколько легко читается текст в зависимости от количества слов и их сложности, числа содержащихся в нем законченных мыслей и средней длины предложения.

Чтобы сделать свой текст более открытым и понятным, придерживайтесь 10 принципов ясного письма:

1. Используйте короткие предложения.
2. Подбирайте взамен сложных простые слова.
3. Выбирайте знакомые слова.
4. Избегайте ненужных слов.
5. Наполняйте глаголы действием.
6. Пишите так, как говорите.
7. Используйте выражения, которые ваши читатели могут себе представить.
8. Соотносите стиль письма и используемые слова с опытом читателя. (*В этом состоит суть позиционирования.*)
9. Используйте все многообразие слов.
10. Пишите, чтобы выразить себя, а не произвести впечатление на других.

Старайтесь использовать простой, прямой язык. Откажитесь от модных бизнес-словечек не только в письме, но и в устной речи.

Более того, простота есть лучший способ не только слушать, но и слышать других людей. Весьма трудная задача в эпоху беспрестанной болтовни. В соответствии с результатами психологических исследований люди способны вспомнить лишь 20% того, что они услышали за последние несколько дней.

В статье от 10 июня 1997 г. «The Wall Street Journal» писала, что мы стали страной не умеющих слушать друг друга трепачей. Наше молчание — лишь ожидание возможности заговорить.

Более того, отмечал автор статьи, против внимательного слушания «выступает» и биология. Большинство людей говорят со скоростью 120–150 слов в минуту, хотя за это же время человеческий мозг легко может обработать 500 слов. Поэтому у нас остается масса времени для умственного беспокойства. Если собеседник говорит сложными и запутанными фразами, внимание к его речи требует героических усилий. Проще притвориться, что слушаешь.

Устраиваемые по поводу и без оного совещания и презентации, на которых произносятся запутанные речи, являются пустой тратой времени и денег. Их участники просто отключаются (что может дорого обойтись компании).

Однажды много лет назад мой коллега и я уходили с презентации, на которой дизайнерская фирма представляла свои рекомендации по логотипу одного из товаров (стоимость проекта — миллионы долларов). Как обычно, выступающие использовали такие слова, как «модальности» и «парадигмы», и вдавались в пространные рассуждения о «цветовых предпочтениях». Нам представили неопределенные, запутанные концепции. Один из авторов этой книги, находившийся тогда на одной из первых ступенек организационной иерархии, признался коллеге, что не понял большую часть того, что было сказано, и попросил его объяснить основные детали. Неожиданно коллега улыбнулся, и на лице его отразилось облегчение. По окончании презен-

тации он признался, что не понял из выступлений дизайнеров ни слова, но боялся признаться в этом, чтобы не показаться простаком.

Компания потратила миллионы долларов на смену прекрасного логотипа, потому что никто из присутствующих на презентации не набрался мужества попросить ораторов объяснить их предложения простым, понятным языком. Если бы они это сделали, и дизайнеров, и новые логотипы тут же подняли бы на смех.

Мораль истории такова: никогда не оставляйте непонятное слово или идею без вопроса. В противном случае вы рискуете допустить весьма дорогостоящие ошибки. Попросите выступающих переводить сложные фразы на простой язык. Никогда не бойтесь сказать: «Я не понял». Будьте нетерпимы к интеллектуальной заносчивости.

Не сомневайтесь в своих первых эмоциях. Первые впечатления на поверку оказываются самыми точными.

Не бойтесь показаться глупым. Иногда самые наивные вопросы могут оказаться самыми мудрыми.

И еще несколько слов о простом языке из уст Питера Друкера.

Одной из наиболее дегенеративных тенденций последних сорока лет является убеждение в том, что если вас можно понять, значит, вы не более чем заурядность. А ведь не так уж давно, экономисты, врачи, психологи — лидеры в любой дисциплине — воспринимали понятную речь как нечто само собой разумеющееся. А. Эйнштейн и три его сотрудника потратили годы на то, чтобы сделать теорию относительности понятной для непрофессионалов. Даже Джон Мейнард Кейнс старался сделать свои экономические тезисы доступными широкой публике.

А на днях я узнал, что один серьезный ученый завернул работу младшего коллеги только потому, что ее поняли более пяти человек. Буквально.

Мы не можем позволить себе такое высокомерие. Знание — не только сила, но и власть. Именно поэтому знания нередко

пытаются утаить. В посткапиталистическую эпоху источник власти — не сокрытие, а распространение информации и ее продуктивное использование.

Простой вывод

**Великие идеи почти всегда
описываются короткими словами.**

МЕНЕДЖМЕНТ

*Как бороться со сложностью
в организации, одновременно наводя в ней
порядок.*

ГЛАВА 4

.....

Информация

Ее избыток только мешает

Мудрость есть знание того, что не достойно внимания.

Уильям Джеймс,
американский психолог, философ

Сложность бизнеса подкрепляется постоянно растущим объемом информации, которая «закачивается» в деловой мир самыми разными, уже изобретенными и только разрабатываемыми в Силиконовой долине, способами. И нет никакого спасения от того, что Дэвид Шенк назвал в своей книге «Информационный смог» (*Data Smog*) «вредоносной грязью и дрянью информационной эпохи».

В настоящее время переработка информации формирует половину валового национального продукта США. Большая ее часть «оседает» на бумаге, которую кто-то должен прочесть. Следующая статистика может вас напугать, но объем прочитанных бизнес-менеджером текстов должен составлять миллион слов в неделю. (Вы можете позволить себе уделить чтению необходимое время?)

Информационная эпоха началась с появлением первой, едва помещавшейся в большой зал, электронно-вычислительной машины. Сегодня мы имеем дело с различными по размерам компьютерами, уместающимися в портфеле, в кармане, на ладони — да вы и сами знаете. И все они выдают информацию, от которой, как нам кажется, нет никакого проку.

С нами согласен и Питер Друкер. «Вред, который наносят компьютеры бизнесу, — говорит он, — превалирует над их полезностью, поскольку они ориентируют менеджеров внутрь себя. Руководители настолько очарованы получаемыми с помощью компьютеров внутренними данными (пока это все, на что они способны), что у них не остается ни времени, ни желания искать информацию во внешней среде. Хотя результаты проявляются именно там. Я сталкиваюсь со все большим числом все менее информированных (о внешнем мире) менеджеров».⁶

Неудивительно, что в газете «USA Today» появилась статья под названием «Размягчение мозга», в которой говорится, что представители поколения демографического взрыва чаще, чем другие, страдают провалами в памяти.

В статье высказывалось предположение о том, что причиной «беспамятности» служит не возраст. Виноваты информационные перегрузки. Ведь человеческая память все более напоминает компьютерную, слоты которой давно переполнены.

Возьмем числа. Не так давно человек должен был помнить только номер телефона и свой домашний адрес. Сегодня к ним добавляются коды включения и отключения охранной сигнализации, номер социального страхования, номер телефакса, номер телефонной карточки, пин-код смарт-карты, адрес электронной почты. Цифры вытесняют слова.

Некоторые исследователи считают, что вскоре информационная перегрузка превратится в медицинскую проблему. Так, Лен Риджио, исполнительный директор компании *Barnes & Noble*, предсказывает, что в XXI в. люди будут принимать специальные таблетки для «очистки» сознания. «Избавление от некоторых мыслей и стимулирование забывания будут эквивалентны направленной на «сбрасывание» лишнего веса диете», — утверждает Л. Риджио.

У нас есть несколько менее радикальных предложений о том, как сократить объемы информации прямо сейчас, если вы хотите, чтобы ваш разум работал с максимальной скоростью и эффективностью.

Как прорваться через информационную завесу и не потерять понимания сути происходящих событий?

Прежде всего придется признать, что вы не можете усвоить все, что считаете необходимым знать. Когда вы научитесь возводить этот ментальный барьер, дела пойдут легче. Вы сможете расставлять приоритеты, поручать работу другим и позволять событиям развиваться своим ходом. (Вы не должны отвечать на все то, что к вам поступает, и прочитывать все материалы.) Для некоторых менеджеров сама идея активного

уклонения от информации уже является табу. Но то, что похоже на цензуру, — лишь способ самосохранения.

Научившись ограничивать информацию, вы почувствуете к ней особый вкус. Будьте беспощадны в борьбе со всеми шумами. Очистите свой стол от ненужных бумаг.

Начните с выделения пары часов на размышление о наиболее критичных источниках информации и сведений для вас и вашей компании. Какие информационные письма и периодические издания вам действительно необходимо читать? На какие источники оперативной информации стоит подписаться? На какие веб-сайты необходимы закладки? К каким ассоциациям необходимо принадлежать?

Сократите все это до самого нужного и читайте в первую очередь. Все остальное можно либо сократить, либо отбросить.

А если вы занимаетесь коммуникациями, будьте экономичнее во всем, что вы пишете, печатаете, пускаете в эфир или публикуете в Интернете.

Ваша обязанность — принятие качественных решений, а не выполнение функций информационного эксперта.

Предположим, вам необходимо что-то узнать. Если вы (или ваш помощник, или секретарь) не можете найти полный ответ за 15 минут, поручите работу специалисту или исследовательской фирме. К примеру, специализированная информационная компания *Find/SVP* имеет офис в США и представительства в 32 других странах.

Если Бог дал вам помощника, пусть он или она выбирает и выделяет для вас все интересные статьи в газетах или специализированных журналах. Это поможет вам сократить время на поиск тонущей в пустой болтовне полезной информации.

COR Healthcare Resources представляет собой прекрасный образец компании, публикующей выдержки из статей. Каждый месяц ее сотрудники просматривают тысячи публикаций в 150 изданиях и составляют десяток информационных бюллетеней наподобие «Проблемы маркетинга в здравоохранении» или «Обзор вопросов управления в медицинских учреждениях».

Основатель COR Дин Андерсон говорит: «Информационные бюллетени являются всего-навсего дайджестами статей. Но их ценность в равной мере определяется как их содержанием, так и тем, что было отброшено. Наша цель — упростить такую сложную отрасль, как здравоохранение, представить ее в понятных рамках. Мы убеждены, что чем меньше сложность, тем ниже неопределенность, и лица, принимающие решения, могут полностью контролировать свою работу и свою жизнь».

Если конспекты для вас составлять некому, начните с изучения содержания необходимых вам журналов. Ищите основные темы и резюме статей. Решите, что вы прочтете прямо сейчас, а какие страницы вырвете для того, чтобы прочитать их позже.

Прочитав ксерокопию статьи, подчеркните или выделите все то, что понадобится вам для будущих ссылок. Если подчеркивать или выделять нечего — выбрасывайте ее в корзину.

Заведите папку «Это интересно» или «Прочитать позже» для статей и писем. Пригодится в самолете.

Рассматривайте каждый клочок бумаги как не заслуживающий вашего внимания. Если он пройдет испытание, пускайте его в дело, пересылайте в случае необходимости или сохраняйте.

Требуйте, чтобы каждый поступающий к вам отчет имел резюме размером с абзац или страницу. Если резюме отсутствует — сразу отсылайте отчет подготовившему его сотруднику.

Попросите своих прямых подчиненных, чтобы каждую пятницу они на одном листе бумаги перечисляли главное из того, что они сделали за неделю.

Самое ценное в электронной почте (э-почте) — дешевизна передачи информации. В этом же состоит и ее основной недостаток.

Предполагалось, что э-почта явится одним из важнейших шагов на пути к безбумажному офису. Но в реальности она заменила убедительные, тщательно составленные записки на отвлекающую наше внимание каждые 60 секунд электронную бессмыслицу. (В мае 1998 г. проведенный компанией *Gallup* опрос показал, что типичный сотрудник офиса ежедневно отправляет и получает 60 электронных сообщений.)

К тому моменту, когда вы прочитаете об этом, вы будете получать сотни сообщений в день от коллег и подчиненных, друзей, родственников, партнеров по бизнесу, поставщиков, клиентов.

Примите решение о том, что вы будете открывать и читать электронные сообщения, исходя из их заголовков. Сортируйте их по отправителям и темам писем. Приоритетными должны быть сообщения от клиентов и руководства.

Посмотрите, предусмотрены ли в вашей программе э-почты фильтры, позволяющие отделить послания важных для вас людей от прочей ерунды.

Постарайтесь облегчить свою нагрузку. Не указывайте адрес э-почты на визитных карточках. Давайте визитки только тем, кому они действительно необходимы.

Отведите на ознакомление с э-почтой строго определенные часы (в начале или в конце рабочего дня). Отправитель все равно не знает, когда вы прочтете его сообщение и ознакомитесь ли с ним вообще. Если ваш компьютер постоянно сигнализирует о поступлении новых сообщений и вы постоянно отвечаете на них, эти маленькие бездельники будут «размножаться» еще быстрее.

Отвечайте кратко. Ругайте тех, кто пишет вам длинные сообщения или оставляет длинные послания на автоответчике.

Попросите друзей не пересылать вам всякие мелочи, пустую болтовню, анекдоты и прочий хлам.

Если вам необходимо узнать чье-то мнение или получить какие-то сведения, пользуйтесь э-почтой или телефаксом. Постарайтесь минимизировать число встреч. Они обязательны только в тех случаях, когда необходимо провести мозговой штурм или уладить групповую проблему.

Будьте осторожны при разработке программ по проведению презентаций. Они могут превратить очень простые мысли в очень сложные образы.

Когда вы представляете информацию на экране, старайтесь делать ее проще. Семь строчек текста — предел; одно изображение на слайд — идеал.

Вы не пробовали отказаться от традиционных совещаний в пользу видеоконференций? Проведите экспериментальную

«электронную» встречу. Вы убедитесь, что изображение и звук стали намного лучше.

Вот как описывал вице-президент по инжинирингу телекомпании один из дней 1998 г.: «Я начинаю свой день с 40 электронных сообщений, звонящего телефона, постоянно поступающих факсимильных сообщений, и это лишь один из тех немногих дней, когда я нахожусь в офисе, а не в полете».

Наш «осаждаемый» делами руководитель вооружен всеми персональными технологиями, которые нередко рассматриваются как бизнес-мода: сотовый телефон, ноутбук, двусторонний пейджер, портативный принтер.

Упрощают ли они жизнь? Возрастает ли производительность менеджера? Повышается ли эффективность принимаемых решений? Вы шутите!

Профессор Университета Джорджа Мейсона Хью Хекло высказывает наблюдение: «В долгосрочной перспективе избыток технологий означает переход сравнительных преимуществ от тех, кто владеет слишком большими объемами информации, к тем, у кого имеются упорядоченные знания; от тех, кто умеет быстро обрабатывать поступающие сведения, к тем, кто знает, какие данные имеют смысл и почему».

Итак, пробираясь через информационный «смог», помните:

1. Данные и информация — не одно и то же.
2. Использование любимых средств коммуникации может перерасти во вредную привычку.
3. Не будьте бумажной крысой. Любую информацию можно получить электронным способом.
4. Большинство запросов не настолько неотложны, как считают их отправители.
5. Всегда разделяйте срочные сообщения и те, что могут подождать.
6. Всегда отвечайте коротко и по существу. Выдавайте сигнал, а не шум.

Простой вывод

.....

**Освобождение разума
от информационного хаоса
способствует четкости мышления.**

ГЛАВА 5

.....

Консультанты

Источник бессмыслицы

Только в США имеется около 700 бизнес-школ, переполненных учеными, отчаянно пытающимися причислить себя к плеяде теоретиков менеджмента.

Роберт Ленцер и Стивен Джонсон,
«Forbes»

В начале был Питер Друкер, без лишнего шума раздававший желающим разумные советы по менеджменту. По словам руководителя корпорации *Intel* Энди Гроува: «Друкер — мой герой. Он пишет и мыслит с необычайной четкостью, что отличает его от множества бестолковых торговцев фантазиями».

Затем в 1980-х гг. на арене появились Том Питерс и Роберт Уотерман с книгой о поисках «совершенства» (в русском переводе «В поисках эффективного управления»). Ее «выход в свет» ознаменовал появление массы подражателей, которых мы называли бы современными Робин Гудами (они, безусловно, перекладывают в свои «кошельки» часть прибыли богатеньких корпораций). Но вместо лука и стрел эта толпа вооружена сложными словесными конструкциями и идеями.

В статье «В поисках простаков» (журнал «Fortune») отмечалось: «В полной тишине, без грома фанфар, был захвачен консультационный бизнес. Новые гуру, вооруженные исключительно авторучками, кабинетами и безграничным бесстыдством, подключились к нормальному, полезному делу: предоставлению разумных советов представителям бизнеса».⁷

Как-то Роберта Мердока спросили, кем из гуру менеджмента он восхищается или кому из них он подражает. «Гуру? — поинтересовался медиамагнат. — Блестящие головы встречаются в разных местах. Но знаете, достаточно зайти в отдел экономической литературы любого книжного магазина, закупить замечательных книг на \$300, а потом выбросить их все».⁸

Даже Том Питерс признает, что: «Мы — единственное общество, которое верит в непрерывный прогресс. Поэтому мы “присасываемся” к таким авторам, как я».⁹

О плохом, хорошем, злом и четвертом — консультанте — было немало сказано и не меньше написано.

Следует отдавать себе отчет в том, что сложность является неотъемлемой частью бизнеса плохого бизнес-консультанта. Считается, и, возможно, не без оснований, что компании просто не желают платить за простые ответы. Иногда даже кажется, что чем меньше компания разбирается в бизнес-процессах, тем больше она платит за советы «посторонних».

Ведь в случае простого решения компания нашла бы его сама!

Поэтому приходится постоянно изобретать новые, одну сложнее другой, концепции. К примеру, многие компании разбираются в рыночной конкуренции. Поэтому из статьи в журнале «McKinsey Quarterly Magazine» читатели могут узнать, что мир конкуренции разделился на рынок обычный и новый, «рынок электронный».¹⁰ (Замечательно, почти в рифму.) Последний связан с цифровыми активами, концепцией, от которой 60-летний директор не может «взгляд оторвать».

Потом, чтобы немного потерроризировать читателя, его предупреждают, что «старые аксиомы бизнеса более не действуют» и компании «должны пересмотреть материальную цепочку создания стоимости, а также создать и развить виртуальную».

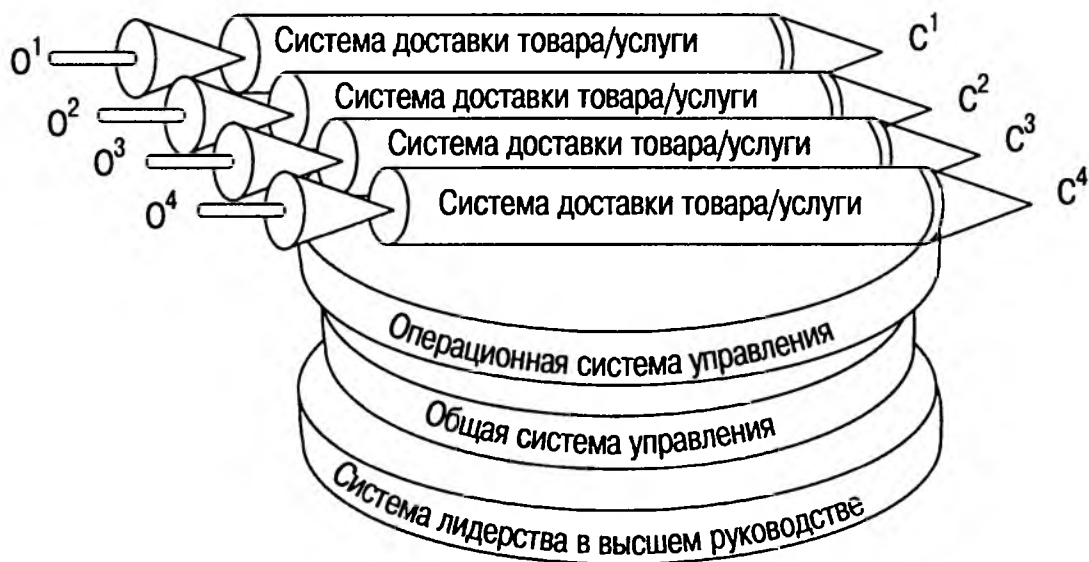
Авторы статьи надеются, что со стороны читателя последует такая реакция: «Быстрее, дайте мне номер телефона этих двух ребят из Гарварда. Они написали статью, в которой я ни слова не понимаю. У нас могут быть проблемы».

Мы не говорим, что вся эта информация плоха. Но у обычного руководителя компании масса проблем с выживанием на традиционном рынке. Когда у него дойдут руки до «виртуального»?

Что действительно вызывает у нас улыбку, так это судебные тяжбы, в которых консультанты пытаются отстоять (оспорить) приоритет в разработке своих невероятно сложных (внешне) концепций. Как в случае с консалтинговой фирмой *Stern Stewart*, которая изобрела «горячую» финансовую «теорию» «эффективной добавленной стоимости». Другая крупная консалтинговая компания, *KPMG*, решила создать собственную версию под названием «Управление эффективной стоимостью».

Появляются юристы, начинаются судебные тяжбы и обильное поливание сторонами друг друга грязью. В стране Робин Гуда воцарился хаос. «Веселые людишки» пускают стрелы друг в друга, а не в богачеев.

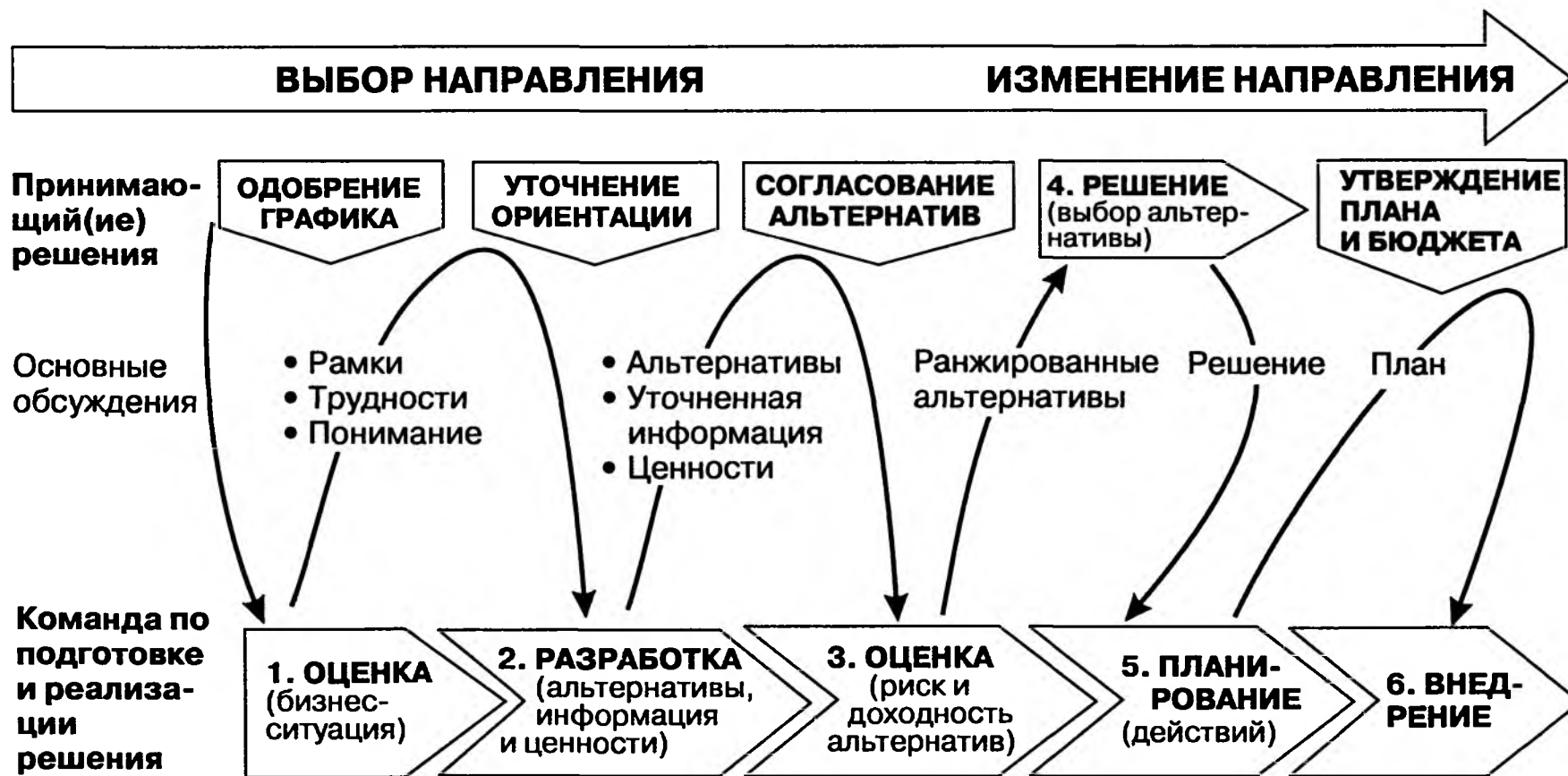
Но больше всего бессмыслицы создают эти восхитительные диаграммы и графики, призванные объяснить процесс, на который должно раскошелиться руководство фирмы-клиента. Взгляните на следующую описывающую «высокоэффективную организацию» диаграмму. Выглядит фатально. (Верите или нет, не мы ее придумали.)



Все это выглядит так страшно, что компания, попытавшаяся внедрить такого рода схему, вылетит в трубу самое позднее через полгода.

Теперь предположим, что вы — консультант, который хочет разработать такой процесс, чтобы клиенты обращались к нему со своими стратегическими вопросами лет десять. Хитрость в том, что необходимо как можно дольше оттягивать принятие окончательного решения, которое завершает процесс работы с клиентом. Лучшее, что мы могли придумать, выглядит следующим образом (см. рис. на с. 58).

Двигаясь по этому лабиринту, можно «выбирать направление» и «изменять направление». Один из вариантов — переход к альтернативам, другой — запутывание следов и «уточнение



ориентации». И каждое такое «ерзанье» требует высокооплачиваемого времени.

Мышление просто не должно быть таким сложным, если только его не усложняют намеренно.

Более чем вероятно, что решение задачи повышения эффективности деятельности компании сводится к нескольким простым идеям и осуществлению жесткого контроля над их реализацией. Рассмотрим подход Джека Уэлча, которого можно назвать одним из лучших руководителей корпоративной Америки за всю ее историю.

Его управленческие «заклинания» не отличаются сложностью. Во-первых, руководитель сообщает сотрудникам, что он верит в возможности компании выйти на лидирующие позиции в отрасли. В противном случае она может быть продана. А Дж. Уэлч всегда делал именно то, что он обещал, недаром его прозвали «нейтронным Джеком». Здания оставались, а вот люди оказывались за пределами заводской территории.

Далее у него идет «безграничный» обмен идеями, процесс, разрушающий корпоративную иерархию и обеспечивающий двусторонние информационные потоки.

В настоящее время Дж. Уэлч усиленно проталкивает программу снижения числа дефектов под названием «Шесть Сигма». Цель программы — сокращение числа бракованных изделий до практически нулевого уровня. Выгоды: довольные покупатели и существенная экономия.

Как писал журнал «Forbes», «секрет успеха Джека Уэлча кроется не в серии блестящих решений и дерзких предприятий, а в фанатичном внимании к деталям».

Не поймите нас неправильно. Хорошие консультанты вносят в дело жизненно необходимый компонент под названием «объективность». У них есть опыт и собственный взгляд на вещи, которых иногда недостает работникам компании. Но, что самое главное, они являются людьми со стороны.

В то же время сотрудники компании не испытывают недостатка в рецептах относительно того, как им жить дальше. Нередко фирма могла бы сэкономить большие деньги, обра-

тись она к своим служащим, а не к посторонним. Почему же менеджмент не способен воспользоваться знаниями работников?

Одна из причин состоит в том, что знакомство порождает неуважение. Многие руководители не видят в своих подчиненных ничего, кроме несовершенства и ошибок. Консультанты, напротив, контактируют с фирмой недостаточно долго, чтобы их недостатки стали заметны.

Существует также вопрос компромисса. Хороший консультант должен найти подходящее для компании решение в свете того, что она может сделать и на что она точно не способна. Ему нет никакого дела до модных выражений и замысловатых процессов.

Давайте вернемся к одному из наших героев П. Друкеру и познакомимся с его представлениями о хорошем консультанте:

Меня научили в 1944 г., когда я получил первое консалтинговое задание по изучению структуры и политики менеджмента в *General Motors Corporation*. Альфред Слоун-младший, который тогда был председателем совета директоров и исполнительным директором компании, вызвал меня в свой офис, чтобы дать задание. Он сказал: «Я не буду говорить, что тебе необходимо изучать, что писать или к каким выводам необходимо прийти. Это — твоя задача. Единственное, о чем я тебя прошу: описывай все так, как видишь и как считаешь правильным. Пусть тебя не беспокоит наша реакция, понравятся нам твои выводы или разочаруют. И пожалуйста, не иди ни на какие компромиссы, без которых твои рекомендации могут быть не приняты. В этой организации нет менеджеров, неспособных к каким бы то ни было взаимным уступкам без твоей помощи. Но они не смогут пойти на правильный компромисс до тех пор, пока ты не покажешь им, что есть “правильно”». ¹¹

Все дело в правильности, а не в модности.

А как вам эти цифры? Консультанты сами признают свои недостатки. Проведенный *Bain & Company* в 1997 г. опрос пока-

зал: 77% из 4 тыс. опрошенных руководителей признают, что приобретенные ими «на стороне» управленческие системы и процедуры обещали больше, чем могли на самом деле; при этом они не имели никакой связи с финансовым успехом компании.

Прежде, чем прыгать вслед за всеми, подумайте о следующей критике большинства теорий управления:

1. Они превращаются в преходящие увлечения, поскольку являются лишь непродуманными решениями жизненно важных проблем.
2. Информация об успехах отличается крайней скупостью.
3. Бездумное следование им означает ничем не оправданные затраты вашей энергии и ресурсов. Компания направляет сотни опытных менеджеров на семинары, на которых им приходится выслушивать проповеди только что покинувших студенческие скамьи «консультантов».
4. Консультанты инициируют появление нереалистичных ожиданий.
5. Их деятельность подрывает уверенность работников, которые встречают каждую новую идею руководства со все большим скептицизмом.

Если вы еще не решили сделать паузу, нам остается только пожелать вам удачи!

Простой вывод

**Никогда не доверяйте тем,
кого вы не понимаете.**

ГЛАВА 6

.....

Конкуренты

Просто враги

На войне все очень просто. Но самое простое оказывается наиболее сложными.

Карл фон Клаузевиц,
знаменитый военный историк

Бизнес сегодня — это не реинжиниринг бизнес-процессов и не постоянные усовершенствования деятельности. Бизнес мало чем отличается от военных действий.

Впервые мы высказали это наблюдение 25 лет назад в книге «Маркетинговые войны».* Оглядываясь на прошлое, мы можем сказать, что эта книга была написана во времена «средневековья» бизнес-соперничества, когда еще не существовало такого понятия, как «глобальная конкуренция». Все технологии, которые мы сегодня воспринимаем как должное, были тогда не более чем идеями инженеров из Силиконовой долины, а глобальная коммерция оставалась уделом избранных мультинациональных компаний.

В конце XX в. из 100 крупнейших экономических систем мира 51 — не национальные государства, а корпорации. Объем продаж 500 крупнейших компаний составляет поразительную величину — 70% мировой торговли.

По сравнению с современным рынком былые сражения воспринимаются как невинные вечеринки с чаем. В каждой точке земного шара идут или готовятся войны. Каждый бизнес охотится за каждым. Везде.

Таким образом, принципы «Маркетинговых войн» важны как никогда. Компании должны учиться бороться с конкурентами. Уметь нейтрализовать их сильные стороны. Знать как воспользоваться слабостями противников. Организации должны понять, что сегодня важна не столько готовность «умереть» за дело своей компании, сколько умение заставить «не щадить и самой жизни» за свои фирмы других.

Проще говоря, стремящаяся к успеху компания должна ориентироваться на своих конкурентов. Она должна «разведать»

*См. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны: юбилейное издание. — СПб: Питер, 2007.

наименее укрепленные участки в занимаемых ими позициях, а затем направлять на них свои маркетинговые атаки.

Все дело в выборе правильной конкурентной стратегии. А именно в понимании четырех типов маркетинговых войн и выбора наиболее соответствующей текущей ситуации стратегии.

Данные принципы образуют простую модель выживания компании в XXI в. Давайте рассмотрим и подкорректируем их с учетом прошедших лет.

1. Оборонительные войны ведут лидеры рынка. Первое место на рынке — удел компаний, покупатели товаров которых воспринимают их как лидеров. (А не претендентов на лидерство.)

Наиболее агрессивные лидеры готовы атаковать самих себя свежими идеями. В качестве классической стратегии обороны мы всегда приводим действия компании *Gillette*, которая каждые 2–3 года выпускает на рынок новые бритвенные системы. Были бритвы с двумя лезвиями («Trac-II»). Были бритвы с двумя лезвиями и плавающей головкой («Atra»). Были бритвы с демпфирующим элементом («Sensor»). Им на смену пришли бритвы с тремя лезвиями («Mach 3»). Конкурентам не за что «зацепиться».

Агрессивный лидер всегда блокирует действия конкурентов. Когда компания *Bic* выпустила одноразовые бритвы, *Gillette* контратаковала ее одноразовыми бритвами с двумя лезвиями («Good News»). Сегодня она доминирует в данной категории.

Gillette принадлежит 60% рынка бритвенных принадлежностей. Вот это лидер.

2. Наступательные действия — стратегия для № 2 или № 3 в категории. Первый принцип действия «преследовате-

Стратегический квадрат

Оборонительные действия	Наступательные действия
Фланговая атака	Партизанская война

лей» — отказ от лобовых атак на укрепленные позиции лидера рынка. Необходимо выявить наиболее слабые места в обороне противника и атаковать их, сконцентрировав в наступлении все имеющиеся ресурсы.

Самая быстрорастущая сеть пиццерий в Америке — компания *Papa John's Pizza*. Направление ее атаки — самое слабое место *Pizza Hut* — ингредиенты. Основателю *Papa John's* Джону Шнаттеру принадлежало производство лучшего в США томатного соуса. Причем другие пиццерии не имели возможности приобрести его. Данное обстоятельство и стало краеугольным камнем концепции: «Лучшие ингредиенты — вкуснее пицца».

Papa John's придерживается сфокусированной концепции в отношении всего, что составляет начинку пиццы, будь то сыр или другие топпинги. Вплоть до использования специально подготовленной, профильтрованной воды, чтобы тесто было вкуснее.

Как заметила «*The Wall Street Journal*», «*Papa John's* отрывается». Не самые приятные новости для *Pizza Hut*.

Один из лучших способов атаки на лидера — использование технологии нового поколения.

Контроль качества производства бумаги превратился в «забег» между компаниями *Measurex* (нынешним лидером) и *AccuRay* (входящий в состав *ABB* ведущий производитель систем контроля качества).

Компания *AccuRay* атаковала *Measurex*, представив рынку новое поколение электронных сканеров, которые измеряют весь бумажный лист, а не отдельные его части. Новое оружие называется «Hyper Scan Full Sheet Imaging» и обещает такую точность измерений, какой *Measurex* пока добиться не может. Нам представляется что предпринятая атака окажется удачной, потому что появление новых измерителей *AccuRay* означает моральное устаревание продукции ее конкурента.

3. Малые фирмы или пытающиеся закрепиться в категории новые игроки обычно уклоняются от крупных сражений и осуществляют фланговые атаки. Данная стратегия

обычно подразумевает тщательно подготовленный внезапный захват ничейной рыночной территории.

Обычно это новая идея, такая как попкорн для гурманов («Orville Redenbacher») или дижонская горчица («Grey Poupon»). Иногда в моду входит «давно забытое старое» (внедорожники «Jeep»).

Блестящий фланговый маневр сейчас осуществляется в мире гольфа. Если практически все производители выпускают всевозможные клюшки, то компания *Adams Golf* занялась областью, на которую никто никогда не обращал внимания. (Она находится метрах в двухстах от лужайки вокруг лунки.)

Фланговый маневр *Adams* заключался в запатентованном дизайне идеальных для сложных ударов промежуточных насаждений. Суть заключалась в простом, но безупречном названии продукта: «Tight Lies Fairway Woods». Очень быстро компания стала крупнейшим производителем данного «товара» в США.

Когда 19-летний парень по имени Майкл Делл организовал собственную компьютерную компанию, он осознавал невозможность конкуренции с известными производителями за место на прилавках магазинов (в соответствии со сложившимися в отрасли правилами игры). В то же время ни одна из крупных фирм отрасли не верила в положительное восприятие покупателями почтовой доставки столь «хрупкого» груза, как персональные компьютеры.

Майкл Делл нарушил правила. Фланговая атака его компании заключалась в инновационном использовании прямого маркетинга. В результате за пять лет стоимость его компании возросла до \$800 млн.

4. Партизанская война — основной метод ведения боевых действий малыми фирмами. Основная задача — поиск относительно ограниченного рынка, который способна защитить даже не обладающая значительными ресурсами фирма. Иными словами, это стратегия крупной рыбы в маленьком пруду.

Но каких бы успехов ни добилась компания, она не «имеет права» действовать как лидер отрасли. «Головокружение от успехов» — вот причина фиаско добившихся высоких результатов «партизанских» компаний. (Все помнят крах авиакомпаний *People's Express Airlines*?)

И наконец, вы должны быть готовыми к немедленной «перемещению» (в случае необходимости). Малые фирмы не могут позволить себе крупные потери. Чтобы прожить еще один день, придется «раствориться» в джунглях.

Одна из наиболее интересных «партизанских войн» происходит на островах Карибского моря. Все они, большие и маленькие, воюют друг с другом за право принять у себя американских туристов.

Гренада — один из самых южных островов Карибского моря. Получившая известность после вторжения американских войск и подавления сопротивления кубинских «специалистов», Гренада изо всех сил пытается расширить свою долю в туристическом бизнесе.

Поскольку остров относительно поздно «вошел в игру», на нем сохранилась девственная природа, здесь минимум бетона и максимум почти безлюдных пляжей. Высота практически всех зданий на острове не превышает высоты пальм. Стратегия привлечения туристов правительством Гренады базируется на концепции нетронутой цивилизацией острова, образца «настоящей жемчужины Карибского моря».

Данная идея является «оборонительной», поскольку все остальные острова имеют развитую инфраструктуру и никоим образом не могут претендовать на «нетронутость».

Однако «жителям джунглей» следует помнить о том, что и их леса могут в один «прекрасный» момент оказаться перенаселенными. Именно такой «стресс» пришлось пережить мини-пивоварням, когда-то преуспевающим партизанам пивных войн: их количество, согласно данным Института пивоварения, в период 1993–1998 гг. возросло в четыре раза и достигло 1306.

Замученные причудами потребителей, требующих все новых сортов, имеющие легкий доступ к капиталу пивоварни вы-

пускали, ни много ни мало, 4 тыс. различных марок пива. При таком количестве партизан на ограниченном рынке они должны были начать истреблять друг друга, что, впрочем, и произошло.

После головокружительного роста на 50% в год в 1994–1995 гг. мини-пивоварни выдохлись, как вчерашнее пиво. Сегодня в стране пивоварен и пивных баров царит повальная паника.

Кто из них выживет? Многие менеджеры предприятий пивоваренной отрасли ожидают, что среди уцелевших обязательно окажется *Sam Adams* (единственная мини-пивоварня, выпускающая марку национального уровня) и калифорнийские *Sierra Nevada* и *Anchor Steam* (они просто очень давно существуют).

И последнее. Если компания ведет войну, ее руководитель должен обладать качествами лучшего военачальника:

- ♦ **Гибкость.** Вы должны уметь адаптировать принятую стратегию к развитию ситуации, а не наоборот. Хороший генерал может иметь предубеждения, но перед принятием решения он тщательно оценивает возможные варианты действий и выслушивает все имеющиеся мнения.
- ♦ **Смелость мышления.** В определенный момент вы должны уметь абстрагироваться от внешнего мира и принять решение. Хороший военачальник черпает в глубине себя волю, в нем преобладает смелость мышления.
- ♦ **Решительность.** Вы должны нанести быстрый и решительный удар в наиболее подходящий момент времени. Находясь в центре событий, необходимо действовать со всей имеющейся у вас энергией. Вот когда наступает время «пришпорить лошадей». Но остерегайтесь тех, кто проявляет слишком много мужества, имея на руках слабые карты.
- ♦ **Знание фактов.** Полководец строит свою стратегию с самых низов, начиная с деталей. Законченная стратегия будет простой, но мощной.

- ♦ **Удача.** Удача играет важную роль в любом успешном предприятии (при условии, что вы умеете ею воспользоваться). Если Фортуна отворачивается от вас, необходимо быть готовым оперативно предпринять меры по минимизации потерь. «Капитуляция — не позор, — говорил К. фон Клаузевиц. — Хороший генерал никогда не пошлет на смерть последних оставшихся в живых солдат, точно так же, как хороший шахматист откажется от продолжения заведомо проигранной партии».

Простой вывод

**Изучайте конкурентов.
Нейтрализуйте их сильные
стороны. Используйте
их слабости.**

ГЛАВА 7

.....

Стратегия

Отличаться, и никак иначе

В сделках с недвижимостью главное — расположение, расположение и еще раз расположение. В бизнесе — дифференцирование, дифференцирование и еще раз дифференцирование.

Роберт Гойзуэта,
бывший исполнительный директор
компании *Coca-Cola*

К сожалению, усилиями таких гарвардских гуру, как Майкл Портер, в разряд усложненных перешли и проблемы стратегии. В вышедшей в 1985 г. работе «Конкурентные преимущества» М. Портер описывает генерические (типовые) стратегии деятельности фирм. Но выбор менеджментом одной из них предполагает осуществление очень сложного процесса. Фирма должна проанализировать пять конкурентных сил (потенциальных участников рынка, покупателей, поставщиков, товары-субституты и конкурентов), а затем определить, к какому типу относится отрасль, в которой она оперирует (растущая, упадочная, созревающая, зрелая и т. д.). Кроме того, саму себя компания должна рассматривать не как цельную единицу, а как «цепочку создания ценности», состоящую из «дискретных видов деятельности». (Так, нужно передохнуть.)

За всеми изысканиями и богатым примерами М. Портера скрывается простая истина: в мире, где каждый имеет право посягнуть на ваш бизнес, компания должна донести до покупателей основания, по которым они должны приобретать товары именно у нее, а не у конкурентов. В отсутствие такого рода резонанса ей остается предложить потребителям очень хорошую цену.

Данные основания могут быть выражены одним словом или фразой, которая позиционируется на реальном поле боя, а именно — в сознании ваших актуальных и потенциальных покупателей. Мы называем это «позиционированием».

Причина должна быть проста, потому что человеческое сознание ненавидит сложность. Данное явление мы называем конкурентным ментальным ракурсом (подробнее об этом см. гл. 15).

Увы, то, к чему приходит большинство компаний, является не отличительными идеями, а бессмысленными слоганами. Рассмотрим несколько примеров.

- ◆ Дифференцирует ли слоган «Решения для маленькой планеты» компанию *IBM* от конкурентов? Не очень. Преимущество *IBM* перед соперниками состоит в ее умении интегрировать различные составные части в систему. «Интегрированные компьютерные системы» — вот лучшее решение. Как говорит Лу Герстнер, «способность интегрировать является уникальным активом нашей компании». Вот только не забудьте об этом в своей рекламе, Лу.
- ◆ Отличает ли слоган «Just do it» или «I can» компанию *Nike*? Не очень. Что действительно хорошо в *Nike*, так это то, что в ее обувь и одежду «экипированы спортсмены всего мира». И Майкл Джордан ежедневно подтверждает нам это.
- ◆ Дифференцирует ли слоган «Разница — в *Merrill Lynch*» компанию *Merrill Lynch*? Не очень. От других инвестиционных компаний она отличается объемом располагаемых ресурсов. «Больше ресурсов. Лучшие решения» — вот что может сделать из компании конфетку.
- ◆ Отличает ли слоган «Все досягаемо» компанию *AT&T* от *MCI*, *Sprint* или других операторов телефонной связи? Не очень. Ей следует взять на вооружение концепцию «надежности». Это очевидная отличительная идея. И развивающаяся телефонная сеть это подтверждает.
- ◆ Отличают ли лягушки пиво «Budweiser» от других сортов? Опять же не очень. На «Budweiser» работает честно заработанная за многие годы репутация марки. «Убейте» лягушек, господа из *Anheuser-Busch*.

Процесс дифференцирования компании осуществляется в три шага:

1. Находится простая, отличающая вас от конкурентов идея.
2. Данную концепцию должны делом подтверждать разрабатываемые рекомендации о действиях или продукт.

3. Создается программа коммуникаций по донесению информации о ваших отличиях до актуальных и потенциальных покупателей.

Все просто.

Менеджмент многих компаний представляет себе, чем именно они отличаются от конкурентов, но для них это слишком очевидно. Слишком просто, чтобы представление трансформировалось в четкое понимание.

Если вы когда-нибудь побываете в Буэнос-Айресе, вы сразу поймете, что пиво «Quilmes» пользуется в Аргентине большой популярностью. На его долю приходится около 60% рынка. И оно производится с 1890 г.

Реклама этого пива базируется на идее встреч красивых девушек с привлекательными молодыми людьми и слогане: «Великолепный вкус встречи». Хотя на самом деле компании следовало бы продвигать совсем другую, простую и единственную в своем роде идею: «Любимое пиво Аргентины с 1890 г.». Потому что так оно и есть.

Будучи на Западе США, вы обязательно увидите рекламу одной из величайших торговых марок Америки «Wells Fargo Bank». Эта организация была основана в далеком 1852 г. (тогда она выпускала повозки для пони и дилижансы).

Сегодня благодаря компьютерным технологиям скорость «дилижансов» возросла до световой. Но отличающая компанию *Wells Fargo* черта осталась прежней. Ее можно выразить девизом: «Быстро тогда. Быстро сейчас». Просто быстрая компания.

Отделение *Pontiac* корпорации GM с успехом возвращается к своей старой идее дифференцирования. Когда-то она заключалась в «широкой колее», и *Pontiac* блестяще развила ее до простого «Шире — значит лучше».

Чем более изменяется окружающий нас мир, тем больше в нем присутствует неизменных вещей. Мощные отличительные идеи вечны. Только время от времени их необходимо обновлять. А вот отказываться от них не следует (*Coca-Cola* никогда не должна была отречься от своей «Первоклассной вещи»).

«Дифференциальное» мышление не есть удел исключительно крупных компаний. Вспомним историю компании *Aron Streit*, последнего в США независимого производителя мацы. (Для тех, кто не знает, маца — национальный пресный хлеб, благодаря которому евреи выжили во время исхода из Египта.)

Несмотря на то, что фирме принадлежит лишь небольшая доля рынка, на котором доминирует компания *B. Manischewitz*, ее руководители понимают, что единственное отличие их мацы от других — «традиции». Пусть производство остальных своих продуктов *Aron Streit* поручает субконтракторам, мацу она по-прежнему выпекает сама на Ривингтон-стрит в нижнем Манхэттене (на одном и том же месте с 1914 г.).

Если вы зайдете на веб-сайт компании, вы обнаружите, что она прекрасно осознает свою отличительную черту. Вот как представляет ее *Aron Streit*:

Почему маца *Aron Streit* отличается от других производимых в Америке видов мацы?

Потому что *Aron Streit* выпекает мацу в собственных печах.

Здесь и традиции и отличие.

Zane Cycles — крупнейший специализирующийся на торговле велосипедами магазин в штате Коннектикут. Как 33-летнему Крису Зейну удастся поддерживать рост продаж на уровне 25% в год в условиях интенсивной конкуренции?

Он дифференцируется. Вот как К. Зейн объясняет причины своего успеха: «Наша стратегия — гарантии «пожизненного» сервиса. Если велосипед приобретен в нашем магазине, в случае поломки или необходимости в обслуживании мы сделаем все, чтобы поставить его на колеса. Бесплатно».

На самом деле его пожизненная гарантия обходится не так дорого, как кажется. Во-первых, штатные механики знают, что именно им придется бесплатно обслуживать велосипеды. Поэтому предпродажная сборка каждого «двухколесника» осуществляется с особой тщательностью.

Во-вторых, благодаря пожизненной гарантии наиболее выгодные покупатели периодически возвращаются в магазин (тем из них, кто много ездит на велосипеде, обязательно необходим сервис). Это хорошо для бизнеса, поскольку в каждый новый приход «велолюбители» видят что-то новое, а значит, могут приобрести новинки.

Что все это означает для составления стратегических планов? По нашему мнению, проблема большинства из них состоит в том, что они много говорят, «что нужно делать», но слишком мало — о том, «как это сделать». Документ, провозглашающий необходимость увеличения доли на этом рынке или проникновения на другой, но не отвечающий на жизненно важный вопрос «как это сделать?», практически бесполезен. (Если вам на стол ложится любой план, в котором отсутствует раздел «Как», отсылайте его обратно.)

Здесь-то и спотыкаются многие дорогостоящие консультанты. Мало кто из них ориентируется в проблемах дифференцирования, поскольку здесь приходится иметь дело с восприятием потребителей.

А по-настоящему они «падают» тогда, когда талдычат клиенту что-то о дифференцировании, чего заказчик просто не желает слышать. Как в случае с крупной венесуэльской маркой кетчупа «Rampero».

К тому времени, когда компания обратилась к нам, выпускаемая ею марка под мощными «ударами» конкурентов «Del Monte» и «Heinz» спешно отступала на неподготовленные позиции. Популярность «Rampero» неуклонно снижалась. Необходима была идея дифференцирования, не ограниченная текущими качествами «краснее» и «лучше».

Почему лучше? Что они делают со своими помидорами? После нескольких наводящих вопросов выяснилось, что технология приготовления «Rampero» предполагает использование помидоров без кожицы, что позволяет улучшить вкус и цвет продукта. В отличие от конкурентов.

Идея была интересной, поскольку многим потребителям известно, что при приготовлении многих блюд с томатами с них

необходимо снять кожицу. «Rampero» могла использовать это «очищенное» восприятие качества и вкуса.

Когда мы сказали, что это лучший и единственный способ восстановить отношение к марке, в компании очень расстроились. Как оказалось, ее руководство планировало внедрить новый, автоматизированный и более экономичный процесс, не предполагавший предварительного лишения помидоров кожицы (как у «Del Monte» и «Heinz»). Производители «Rampero» и слышать не хотели о необходимости продолжения использования старой технологии.

Мы рекомендовали отказаться от планов модернизации, поскольку идея «без кожицы» отличала компанию от других. Подражание крупным конкурентам — верный путь к поражению в маркетинговых войнах.

Много лет назад Россер Ривз написал эпохальную книгу «Реалии рекламы» (*Reality in Advertising*), в которой он ввел термин «уникальное торговое предложение», или УТП (нечто отличающее ваш продукт от товаров-аналогов.)

По мнению многих рекламистов, концепция УТП изживает себя. Конкурирующие товары становятся все более похожими друг на друга. Поэтому рекламные агентства предлагают клиентам скорее развлекательные, нежели отличительные стратегии. (Развлекать покупателя хорошо, когда вы продаете билеты, а не товары.)

Просто все эти рекламные спецы не понимают многообразия форм дифференциации. Определенно, отличие может состоять в свойствах товара («Volvo»: безопасная езда). Или в предпочтениях («Tylenol»: болеутоляющее, которое используют в больницах). Всегда были в почете традиции («Столичная»: русская водка). Надежность — не менее верный способ («Maytag»: ремонтники сидят без дела). Хороший критерий дифференцирования — первенство («Coke»: первоклассная вещь). Удобство всегда гарантирует успех («Fresh Express»: салат в упаковке). Быть первым по продажам — самый простой, самый легкий и самый прямой способ показать, что вы лучше («Toyota»: самая популярная марка автомобилей в Америке).

Даже просто отличаться — и то отличие. «Национальный аквариум» в Балтиморе столкнулся с проблемой «Были. Ничего особенного». Его новая стратегия заключалась в репозиционировании «Аквариума», в соответствии с которым вместилище рыб превратилось в динамичную, изменчивую страну морских чудес. Стратегия, имевшая огромный успех, была очень проста: в «Аквариуме» всегда найдется что-то новое.

Было бы желание, а способы дифференцировать вашу компанию, товар или аквариум найдутся.

Простой вывод

**Если вы ничем не отличаетесь,
хорошо бы снизить цены.**

ГЛАВА 8

.....

Ориентация на потребителя

Обязанность, а не отличительная черта

Покупатели не всегда правы. Они ошибаются так же часто, как и оказываются правы.

Гарольд Гинин,
бывший председатель совета директоров
компании ИТТ

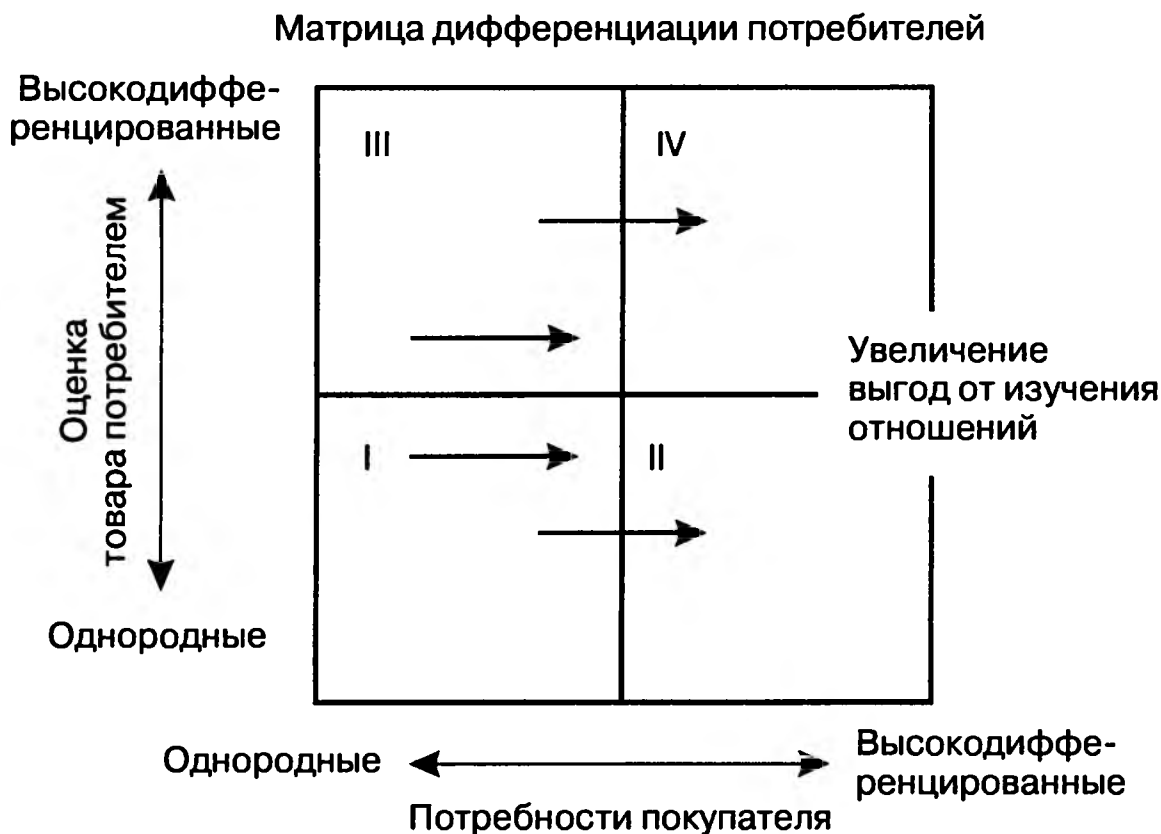
Гуру менеджмента и другие ученые мужи все-таки заставили хлопчатобумажную промышленность США повернуться лицом к потребителю. Еще бы. Ведь сколько было опубликовано бесконечных нравоучительных статей о том, как должно изумлять, любить, кооперироваться и стараться сохранить приверженность человека по имени Потребитель.

Нам говорят, что покупатель всегда прав, иногда прав или обычно не прав. Покупатель — это директор, потребитель — король, покупатель — бабочка (даже не спрашивайте, почему).

Сегодня мы имеем трактаты о том, как:

- ◆ Использовать обратную связь с потребителями (каждая жалоба — дар небесный).
- ◆ Как удерживать покупателей на протяжении всей их жизни (лучший «после»-маркетинг).
- ◆ Как черпать вдохновение в потребителях (смотреть в телескоп с другой стороны улицы).
- ◆ Как обращаться со сложными покупателями (пройти с ними лишнюю милю).
- ◆ Как подготовиться к эпохе вечно неудовлетворенного покупателя (управлять в реальном времени).

Некоторые концепции могут быть очень сложными. Как вам эта?



Такие схемы могут кого угодно довести до отказа от коммерческой деятельности.

Самый большой миф маркетинга состоит в том, что усилия компании должны быть направлены на «обслуживание потребителей».

Верящие в него специалисты по маркетингу живут в мире фантазий, рассказывают сказки о каком-то «девственном» рынке. Они уверены в том, что маркетинг есть двусторонний процесс, в котором участвуют лишь компания и покупатель: фирма разрабатывает товар или услугу, отвечающую потребностям и желаниям потребителей, а затем она, используя маркетинг, «собирает урожай».

Но никем не тронутых рынков не существует. Реальность маркетинга такова, что любой рынок состоит из потребителей, явно или не явно «распределенных» между конкурентами. Цель маркетинговой кампании, таким образом, состоит в попытке удержать собственных покупателей и одновременно привлечь клиентов, пока отдающих предпочтение конкурентам.

А как же новые товары? Уж в этом-то случае должны существовать чистые, неразработанные территории?

Нет. Чему был равен рынок видеомагнитофонов, пока *Sony* не изобрела формат «Betamax»? Нулю. Да, *Sony* определила свой потенциальный рынок как «владельцев телевизоров», но не было никаких гарантий, что кто-либо из них пожелает приобрести и видеомагнитофон.

Что бы там ни говорили об удовлетворении потребностей и желаний девственных рынков, большинство фирм выпускают товары, предназначенные для рынков существующих, продукты, нацеленные против укрепившихся конкурентов.

Вот почему многие компании говорят о необходимости ориентироваться на покупателя (в корпоративных кредо 211 компаний из 300 упоминаются «потребители» (см. гл. 11)).

Исполнительный директор компании *Eastman Kodak* Джордж Фишер как-то сказал: «Если я и понял что-то в менеджменте за 25 лет, то только то, что успех компании определяется не столько технологиями или идеями, сколько людьми. Хорошая компания обслуживает потребности и страсти покупателей, а делают это хорошо подготовленные, правильно ориентированные, творческие работники».

Джордж, ваша проблема в том, что вы не удовлетворяете потребности своих покупателей, особенно профессиональных фотографов. Отпугнув эту группу потребителей, *Kodak* за последнее десятилетие уступила 25% рынка компании *Fuji Film*. Это не разумно, поскольку именно профессионалы являются активными потребителями фотопленки (с большими кошельками). (Впрочем, *Kodak* пытается «отвоевать» их, предложив действительно отличительную идею новой высокочувствительной фотопленки для съемки в условиях низкой освещенности.)

Можно с уверенностью сказать, что ориентация на покупателя, говоря карточным языком, есть не более чем «раздача». Она вовлекает вас в игру. Но наличие карт на руках отнюдь не гарантирует вас от атак конкурентов, читавших те же книги и ходивших на те же курсы. Причем некоторые из

них, как в случае с *Fuji*, имеют более низкие цены и лучшую технологию.

Рассмотрим проблему компании *Mazda* и ее «рыхлый», как у многих других корпораций, имидж. Одно за другим рекламные агентства пытались «порулить» ею, и ничего не получалось.

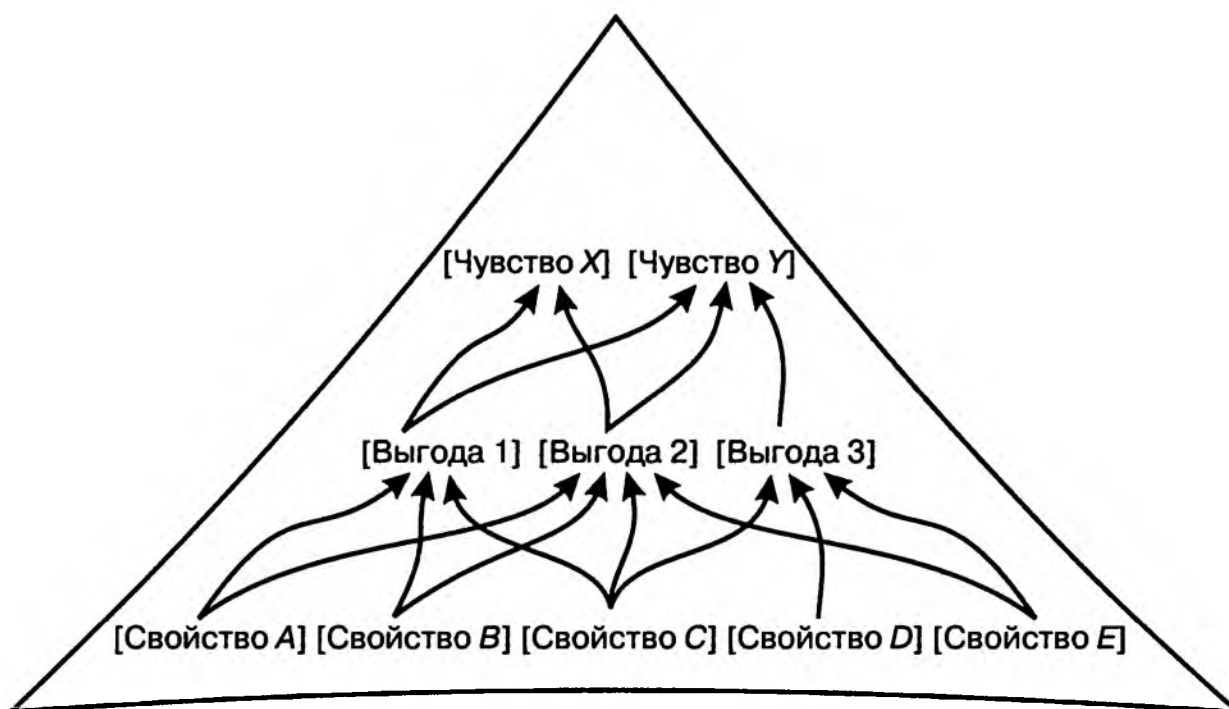
Глава компании Ричард Битти дал последнему агентству такую директиву: «Мы стремимся, чтобы нашу марку воспринимали как апеллирующую к людям, которые любят водить автомобиль». Где здесь отличительная идея? Много ли найдется людей, которые не любят посидеть за рулем? А как же *Volkswagen*, который говорит: «Требуются водители»? А как же *BMW*, которая предлагает «автомобиль для водителя»? Или *Mitsubishi* с ее лозунгом «вставай и езжай». (Все это — вполне заслуживающие доверия идеи.)

Бесстрашное агентство решило, что «марочное обещание» у *Mazda* будет сконцентрировано на эмоциональном желании людей водить автомобиль (в терминах его креативщиков оно должно было нести «физическую свежесть»). Вам не кажется, что это слишком сложно?

Удивительная психология рекламистов материализовалась в концепции «Садись. И езжай». (Если бы я только что потратил \$25 тыс., я бы точно сел и поехал.) С таким нечетким ориентированным на покупателя мышлением немногим «*Mazda*» суждено покинуть выставочные залы автосалонов.

Переусердствуйте в ориентации на потребителя, и вы тоже начнете видеть вещи в таком сложном свете, что вам вряд ли удастся придумать, как преподнести это все клиентам. Рассмотрим следующую диаграмму, с помощью которой одна консалтинговая фирма демонстрирует принципы удовлетворения покупательских чувств. Если в вашей маркетинговой проблеме «завязаны» пять свойств товара, три выгоды и два чувства, вам лучше продать свой бизнес. Пусть с этим мучается кто-нибудь другой.

Еще один коварный аспект ориентации на потребителя связан с тем, что люди склонны приобретать то, что покупают другие. Это называется «стадным эффектом». (См. нашу книгу «Но-



вое позиционирование», гл. 4).^{*} Отсюда можно сделать вывод, что информация о популярности вашего товара произведет на покупателей значительно большее впечатление, чем простое описание его преимуществ.

Сплошь и рядом компании, вместо того чтобы продать потребителям простую идею, пытаются поразить их необычайно сложными уловками и трюками.

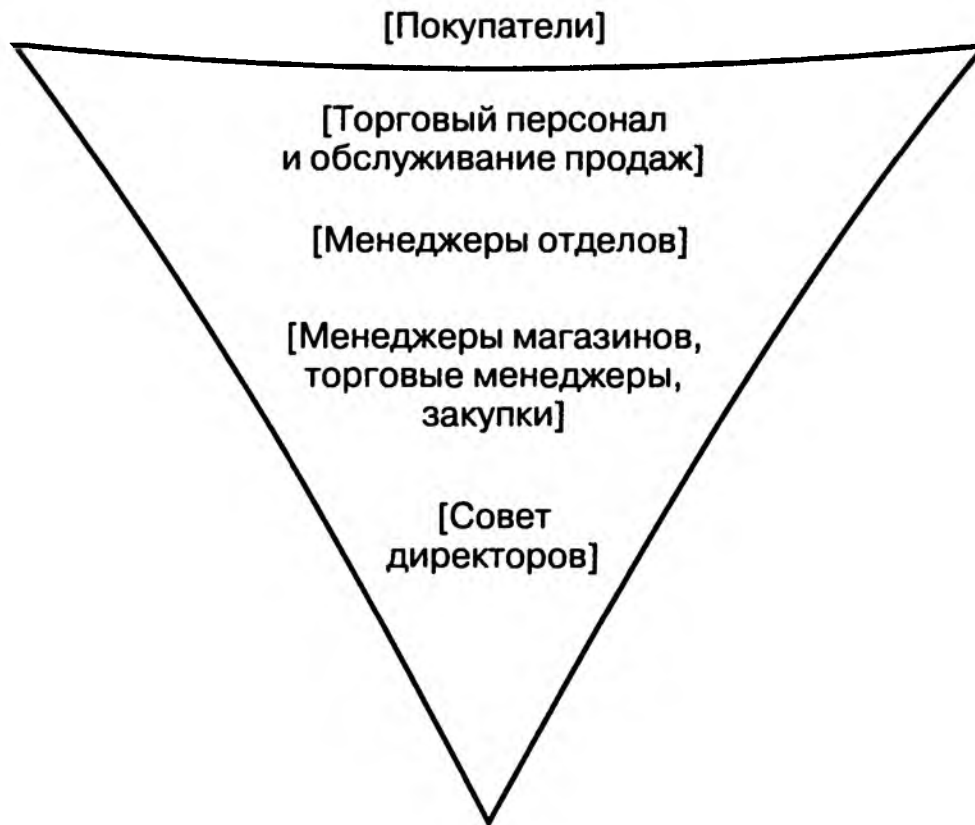
Возьмем карманный компьютер «Apple Newton Message Pad». Он содержал ежедневник, телефонную книгу, текстовый редактор, калькулятор, табличный процессор, разъемы для подключения к компьютеру и принтеру, модем, инфракрасный порт, встроенный диктофон, электронную почту, факс и интернет-браузер.

Все это не произвело на покупателей ровно никакого впечатления. Они были сбиты с толку. Неудивительно, что на «Newton» вскоре пришлось поставить крест.

Есть, однако, ситуации, когда ориентация на покупателя может стать отличием. Мы имеем в виду случаи, когда в основе идеи дифференцирования лежат сервис или качество обслуживания клиентов. Одно время, когда сервис в американских уни-

^{*}См. Траут Дж., Ривкин С. Новое позиционирование. Все о бизнес-стратегии № 1 в мире. — СПб: Питер, 2007.

СИЛА ПРОСТОТЫ



вермагах находился на относительно низком уровне, руководство сети *Nordstorm* направило все усилия на то, чтобы удивить своих посетителей обслуживанием, о котором они не мечтали даже в самых смелых своих фантазиях.

Опыт сети универмагов *Nordstorm* — блестящий пример «подъема» простой идеи дифференцирования («наилучшее обслуживание покупателей») на необходимую маркетинговую «высоту». Рассмотрим «структуру компании», представляющую перевернутую пирамиду с — правильно! — покупателем наверху.

Особенно нам нравится руководство для персонала *Nordstorm*, представляющее собой карточку 12 × 20 см, в которой написано буквально следующее (см. с. 91).

Пять баллов за простоту. Компания *Nordstorm* — наш тип организации.

Говоря простым языком, единственное, что необходимо компании, — привлекать новых покупателей и пытаться удержать существующих. Для привлечения новых потребителей используется «идея дифференцирования». Впрочем, на эту тему сказано достаточно.

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В *NORDSTORM*

Мы рады, что вы работаете
в нашей Компании.
Наша цель номер один —
высочайший уровень
обслуживания покупателей.
Ставьте перед собой высокие цели,
как профессиональные, так и личные.
Мы уверены, что вы достигнете их.

Правила *Nordstorm*

Правило 1: во всех ситуациях
принимайте честные решения.
Других правил нет.

Вы можете в любое время обратиться
с любыми вопросами к менеджеру отдела,
управляющему магазином или генеральному
менеджеру подразделения.

На «удержание существующих» современные компании расходуют гораздо больше времени и денег. Спасибо новым технологиям.

Простой пример: в гостиничном номере я снимаю телефонную трубку и набираю номер портъе. Служащий отеля подходит к телефону и говорит: «Доброе утро, мистер Траут. Что мы можем для вас сделать?»

Мелочь, казалось бы. Я знаю, что мое имя подсказала ему какая-то коммуникационная технология. Но приятно. У меня возникают теплые чувства. (Не хватало еще, чтобы за \$250 за ночь они не знали вашего имени!)

Если вы хотите больше узнать об использовании компьютерных технологий для развития потребительской лояльности, мы рекомендуем вам книгу Дона Пепперса и Марты Роджерс «Предприятие “один на один”» (*Enterprise One to One*). Мы и сами могли бы вам немало рассказать о формировании круга приверженных компании клиентов, но это довольно сложно. У Д. Пепперса же и М. Роджерс на 425 страницах содержится бесчисленное множество идей о том, как следует обслуживать покупателей.

Простоты ради отметим, что «дисциплина» обслуживания потребителей базируется на двух здоровых идеях. Вы должны обходиться со своими клиентами так, чтобы они: (1) больше покупали и (2) меньше жаловались.

И напоследок — еще об одном аспекте маркетинговых программ, который часто остается «на обочине» внимания компаний. О подкреплении восприятия актуальных покупателей. Постарайтесь сделать так, чтобы приобретение ваших товаров поднимало их в собственных глазах.

В программе продвижения частных радиосистем компании *Ericsson* отличительной идеей являлся «увеличенный срок службы» этих устройств (в сравнении с аналогичными системами компании *Motorola*). Идея была основана на уникальном подходе компании *Ericsson* к радиочастотным технологиям.

Очевидно, что «нестареющие» системы весьма привлекательны для покупателей, вкладывающих в приобретение радиооборудования миллионы долларов. Но оно также существенно подкрепило положительное мнение потребителей техники *Ericsson* о разумности инвестиций.

Автомобильную рекламу с наибольшим интересом читают те, кто только что приобрел автомобиль. Они хотят удостовериться в правильности выбора. А затем они расскажут всем друзьям и соседям о том, какая классная модель оказалась у них в гараже.

Многие директора компаний любят говорить об ориентации на потребителя. Тем интереснее будет узнать, на что наиболее удачливые из них на самом деле тратят свое время. Журнал «Inc.» опросил руководителей 500 самых быстрорастущих компаний США о том, что их волнует больше всего. Вот как выглядели ответы:

- ♦ Стратегии конкурентов — 18%.
- ♦ Управление персоналом — 17%.
- ♦ Соответствие технологическому прогрессу — 13%.

- ◆ Управление развитием — 13%.
 - ◆ Финансовый менеджмент — 12%.
- «Потребители» в список не попали.

Простой вывод

.....

**Дело не в том, располагаете ли вы
информацией о своем потребителе.
Он должен знать вас.**

ГЛАВА 9

.....

Годовые бюджеты

Простой способ получить максимум долларов

Я предоставил ему неограниченный бюджет, и он в него не уложился.

Эдвард Беннетт Уильямс

Если в вашем распоряжении есть перспективный продукт, вы должны идти напролом. Необходимо поддать газу. Ваша защита от нападков конкурентов — массивированные инвестиции в ресурсы. Если вы двигаетесь недостаточно быстро, плоды ваших усилий достаются компаниям-соперницам.

Одна из возникающих на пути каждой компании проблем — годовой бюджет. С одной стороны, он позволяет контролировать движение денежных средств, с другой — затрудняет реакцию организации на происходящие на рынке перемены.

Вы можете представить себе реальную войну, которая ведется на основе заранее принятого годового бюджета? «Извините, господин полковник, но подкрепления подойдут к вам не раньше января. После того, как вступит в силу новый бюджет». Суть проблемы — в упущенных возможностях.

Вы запускаете новую программу, и ваш главный конкурент остается с пустыми руками. Чтобы извлечь из этого выгоду для себя, вам, скорее всего, понадобятся дополнительные деньги и усилия. Когда подоспеет бюджет следующего года, будет слишком поздно.

Впрочем, нравится нам идея годового бюджета или нет, он был, есть и будет. Понимая это, мы потратили не один год в поисках системы, которая позволяла бы использовать фиксированное количество денег с максимальной пользой. Поиск производился преимущественно в стане компаний, выпускающих различные товары и имеющих большие бюджеты. Именно у них проблема «разумной траты денег» стоит наиболее остро.

Денежные проблемы компаний, выпускающих единственный продукт, в большинстве случаев сводятся к нахождению этих самых денег. Как правило, их денежные ресурсы ограничены, поэтому бездарно растратить их довольно трудно. (Так что если вы принадлежите к их числу, можете переходить к следующей главе.)

С теми, кто будет читать дальше, мы проанализируем систему использования денежных средств в крупных компаниях. Охарактеризовать ее можно словом «ущербная». Для каждого товара составляется свой бюджет. Наш опыт показывает, что его величина чаще всего зависит от объема продаж.

Что касается распределения бюджета, то тут нам чаще всего задают вопрос: «Какой процент от выручки компания обычно тратит на маркетинг?» Наш ответ: «Достаточный, чтобы маркетинг был».

Проблема такого подхода состоит в том, что некоторые товары (прежде всего имеющие небольшие объемы продаж) страдают от недофинансирования, а другие продукты, напротив, получают львиную долю бюджета вне зависимости от того, нуждаются они в деньгах или нет. А кто из менеджеров по товарам признает, что он не нуждается в выделяемых средствах или что они тратятся впустую?

Таким образом, многие новые продукты и идеи в итоге не получают необходимых для их развития денежных средств. На просьбу увеличить бюджет обычно следует ответ: «Сначала добейтесь улучшения ваших показателей, а потом просите денег». Но как они станут лучше, если им не на что улучшаться?

Следовательно, для всех товаров компании характерно отсутствие гибкости. После того, как деньги «разложены по кучкам», то есть по продуктам, перераспределить их невозможно. Такое деление не позволяет ухватиться за неожиданно появившуюся возможность или воспользоваться конкурентной ситуацией. Что вам отвечает начальник? «Хорошая идея, Гарри. Приходи с ней на следующий год, когда будет новый бюджет».

Проблема состоит в том, что в этом высокоскоростном мире новые возможности никого не ждут долго. Ими не замедлит воспользоваться кто-то другой.

Мы рассмотрели традиционные проблемы типичного подхода многопрофильных компаний к бюджетированию. А теперь предлагаем вам познакомиться с нетрадиционным подходом, позволяющим максимизировать эффективность использования выделяемых на год денежных средств.

Этап 1. Разработка маркетинговых планов. Разрабатываем планы позиционирования каждого товара в соответствии со стадиями их жизненного цикла. На какой стадии развития находится рынок? Насколько сильны позиции конкурентов? Каков конкурентный ментальный ракурс? Как обстоят дела с дистрибуцией? Какова осведомленность о продукте или его восприятие потребителями, а также осведомленность или восприятие выпускаемых конкурентами товаров?

Планы должны быть объективными и основываться на суровой действительности. Никакого принятия желаемого за действительное.

Этап 2. Ранжируем товарные возможности. Появляются цифры. Мы определяем, какие товары при «правильном» маркетинге принесут наибольшую прибыль. Какие товары или услуги способны принести ценовую премию? Относится ли идея к разряду новых, с помощью которых можно добиться лидерства? Или это стандартизированный, однородный товар, имеющий на рынке массу конкурентов?

На данном этапе необходимы грамотные предположения, поскольку будущее неизвестно никому. Здесь мы пытаемся оценить каждый предлагаемый шаг, чтобы определить, какой из них окажется наиболее результативным.

Подсказка по способу ранжирования: в каждой битве оценивайте своих конкурентов. Чем они слабее, тем выше ваши шансы на успех. Соперничество с хорошо обученными армиями — не слишком приятная необходимость.

Этап 3. Распределяем рекламные задачи. Поскольку реклама — самая затратная часть маркетингового плана, важно удостовериться, что деньги эти будут потрачены с максимальной пользой. И в достаточном количестве.

Например, реклама особенно полезна для создания осведомленности о новых идеях или новых продуктах. Она также позволяет наглядно сравнивать ваш товар и продукты конкурентов (подчеркивая ваш конкурентный ментальный ракурс).

Реклама не очень эффективна, когда вам необходимо убедить в чем-то (или переубедить) потенциальных покупателей. (Что практически невозможно.) Действенность рекламы снижается и в тех случаях, когда она скорее развлекает ваших потенциальных клиентов, не претендуя на доведение до их сознания «отличия» вашего товара.

Этап 4. Останавливаемся, когда закончатся деньги. Вот здесь директор компании должен ударить кулаком по столу и сказать: «Стоп».

Упорядочив программы по потенциалу прибыли и эффективности задач, начинайте с первых и двигайтесь вниз по списку. Если окажется, что вы можете себе позволить три крупные программы, так тому и быть. Если лимит исчерпан, значит, остальным программам не повезло. Им придется подождать следующего года, а пока довольствоваться минимумом денежных средств. Несомненно, без зубовного скрежета здесь не обойтись, но зато мы добились желаемого — избежали распыления денег на чрезмерное число проектов. Затраченные средства должны принести максимальную отдачу.

Последнее замечание. Если вы работаете в крупной компании, описанный подход должен использоваться и на уровне подразделений. Другими словами, дивизиональные руководители распределяют выделенные им средства аналогичным образом.

Критичной здесь является полная вовлеченность в процесс высшего руководства. Вы распределяете, а не сеете. Вы не стремитесь нарушить статус-кво. Вы стремитесь наилучшим образом распределить денежные средства в свете будущих возможностей. И стараетесь потратить ровно столько, сколько необходимо для достижения поставленной цели.

Простой вывод

**Вкладывайте деньги в будущее,
а не в прошлые возможности.**

ГЛАВА 10

.....

Цены

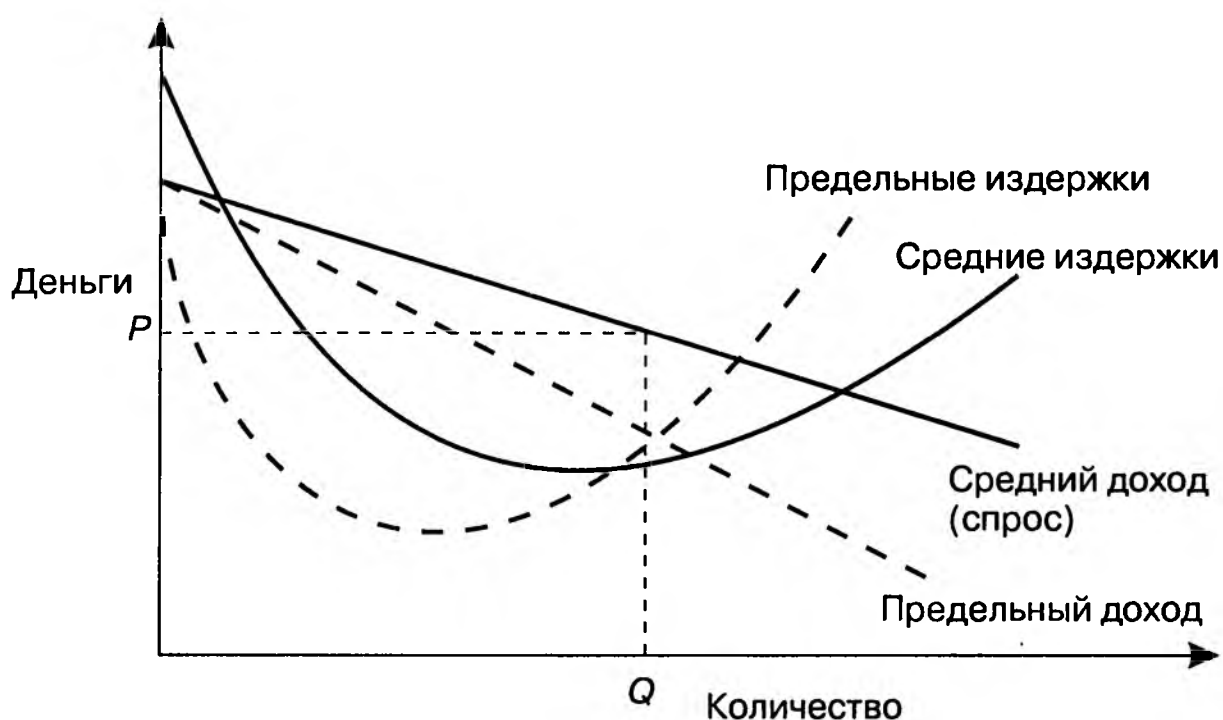
Простые правила определения правильных цен

Вещь стоит ровно столько, сколько готов заплатить за нее покупатель.

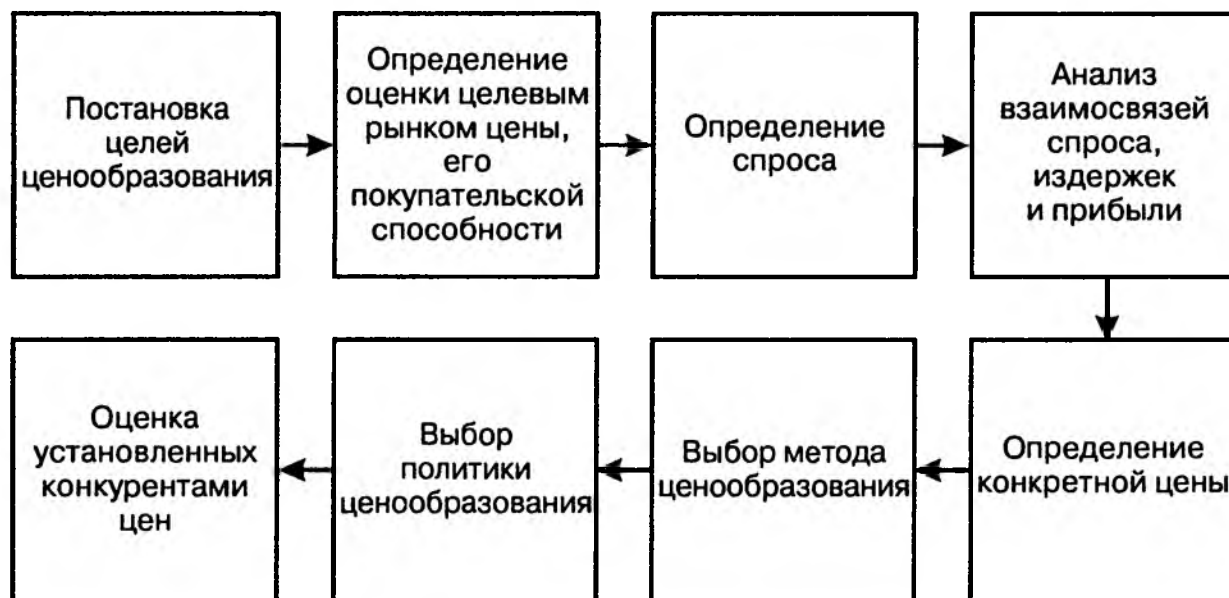
Публий Сирус,
римский поэт, I в. до н. э.

Публий был нашим человеком. Он понимал суть ценообразования, и для ее изложения ему хватило 10 слов. К сожалению, за последующие столетия ученые и консультанты, приложив максимум усилий к усложнению процесса установления цен, ушли «далеко вперед».

В любом учебнике по маркетингу, вы, скорее всего, обнаружите, что ценообразованию посвящено несколько многословных глав и бесконечное число графиков, призванных ввести страждущего знаний студента в полнейшее замешательство. Особенно нам нравится вот этот график, объединяющий концепции предельных издержек и предельного дохода для определения оптимальной прибыли (кто бы еще объяснил, что это значит).



Еще один интересный образчик бессмыслицы — определение цены посредством «выбора целей ценообразования». Взгляните.



К тому времени, пока вы доберетесь до конца, пара-тройка конкурентов уже убегут вперед, прихватив с собой весь рынок.

Ну, скажете вы, так нечестно. Никого из тех, кто окончил колледж или университет, учебники не интересуют.

Хорошо, тогда как быть с относительно новой книгой, озаглавленной «Эффективное ценообразование: влияние цены на практические результаты» (*Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*).¹² Написанная профессором Гарварда и немецким бизнес-консультантом, она содержит 416 страниц, осилив которые читатель получит массу информации о современных концепциях ценообразования и тенденциях их развития. Авторы с плохо скрываемой гордостью освещают «математические основы и взаимосвязи цены, издержек и прибыли, а также анализируют проблемы международного, нелинейного и продуктового ценообразования, а также гибкие цены и привязку цен». (Поверьте, отличное чтение для тех, кто страдает бессоницей.)

Если честно, мы так и не поняли, что предлагают нам Р. Долан и Г. Саймон — откровенную чепуху или скрытые под мас-

кой сложности гениальные прозрения. Зато нам известны несколько весьма практичных рекомендаций относительно ценообразования, советов, истинность которых многократно проверена рынком. Все они основаны не на хитроумной математике, а на изучении конкурентов.

Цена должна укладываться в определенные рамки. На зрелом рынке допустимый диапазон или уровни цен на товары или услуги хорошо известны. Выражаясь словами нашего римского друга, известно, «сколько покупатель готов заплатить». Если цена вашего продукта выходит за, так сказать, установленные рамки, вы рискуете, что покупатели зададутся вопросом: а не слишком ли много мы платим? Следовательно, вы открываете дорогу конкурентам. Прекрасный тому пример — «Пятница Мальборо», день, когда табачная компания снизила цены на свою продукцию и, частично пожертвовав стоимостью акций, начала отвоевывать рынок.

За воспринимаемую ценность люди готовы заплатить немного больше. Пока ваша цена не выходит за границы допустимого диапазона, покупатели будут приобретать «билеты» на «самые дорогие места» (так как потребители чувствуют, что они стоят заплаченных денег).

Принятие компанией *Procter & Gamble* стратегии ежедневных низких цен значительно усложнило жизнь многим внутримаркетинговым маркам. Потребители готовы заплатить немного более высокую цену за настоящую марку с реальными выгодами. Главное, чтобы не намного больше.

Высококачественные продукты должны стоить дороже. Покупатели ожидают, что за лучший продукт им придется заплатить более высокую цену, но при этом его качество должно так или иначе проявлять себя. Ведерко попкорна для гурманов «Orville Redenbacher» производит намного более сильное впечатление, чем банка относительно недорогого «Jolly Time». При этом марка гарантирует выгоду, которая состоит в том, что при приготовлении «раскроются» практически все зернышки в упаковке.

Если мы платим высокую цену за куртку «NorthFace», осознать обоснованность затрат нам помогает ярлычок произво-

дителя фирменного материала, гарантирующего «водонепроницаемость». Наручные часы «Rolex» должны выглядеть массивно и солидно. Но если честно, массивно и солидно выглядит множество часов, стоящих, как одна стрелка от «Ролекса». Тут мы переходим к следующему моменту.

Дорогие продукты должны гарантировать престижность. Если мы потратили \$50 тыс. на «Rolex», мы желаем, чтобы об этом узнали все друзья и соседи. Такие часы позволяют себе только весьма преуспевающие люди. Аналогично обстоит дело и с дорогими автомобилями. Очевидно (хотя мало кто признается в этом), что автомобили стоимостью в \$50 тыс. приобретаются для того, чтобы произвести впечатление на окружающих.

В этом отношении «Cadillac Allante» по цене \$50 тыс. — настоящая ценовая бомба. Произведет ли «Кадиллак» впечатление на друзей и соседей? Где тут престиж? Откуда людям знать, что вы «выбросили» за него \$50 тыс.?

Что высокая цена говорит о продукте? Товар стоит очень много. Фактически высокая цена становится неотъемлемой выгодой продукта. (И одним из мотивирующих факторов, обеспечивающих успех многим фланговым маневрам в высшем секторе рынка: автомобилям «Mercedes-Benz», водке «Absolut», горчице «Grey Poupon» и многим другим.)

Поздние игроки выигрывают преимущественно за счет цен. Если на рынке оперирует сильный лидер, новые конкуренты обычно обращаются к стратегии низкой цены.

Лидер же должен воспрепятствовать их попыткам закрепиться на «плацдарме». А компания *Kodak* упустила из виду действия *Fuji*, не отреагировав вовремя на ее низкие цены. Корпорация *AT&T* позволила *MCI* завоевать почти 20% рынка, прежде чем ей удалось нейтрализовать ценовую атаку конкурента.

Военачальникам прекрасно известны методы противодействия агрессорам. «Необходимо остановить их в воде, там где они слабее всего. Далее, не позволяйте им закрепиться на берегу (противник не успел привести в порядок части и организо-

вать управление ими). И никогда не допускайте, чтобы враг углубился на вашу территорию».

Здесь будет уместно рассказать об одном из классических приемов блокировки, когда компании удалось не только отразить все атаки конкурентов, но и обеспечить ей прикрытие и сделать марку самым продаваемым в Америке медицинским препаратом.

Марка называется «Tylenol», ацетаминофеновый препарат, представленный на рынок подразделением *McNeil Laboratories* компании *Johnson & Johnson*. Цена на него была установлена примерно на 50% дороже аспирина. После появления на рынке продажи «Tylenol» постепенно увеличивались.

И тут один из конкурентов, компания *Bristol-Myers* решила, что у нее появилась благоприятная возможность для атаки. В июне 1975 г. *Bristol-Myers* представила рынку препарат «Datril», который «так же устранял боль и был столь же безопасен, как «Tylenol»». Разница же заключалась в цене: 100 таблеток «Tylenol» стоили \$2,85, а «Datril» — \$1,85.

Одна из роковых ошибок *Bristol-Myers* заключалась в том, что компания решила обкатать идею на традиционных тест-рынках, а именно в Олбани и Пеории. Ну-ка, угадайте, чье недреманное око следило за проводившимися там исследованиями?

За две недели до выхода рекламы «Datril» компания *Johnson & Johnson* уведомила *Bristol-Myers* о снижении цен на «Tylenol» до уровня цен конкурента. Кроме того, дистрибьюторам были предоставлены кредиты, позволившие снизить цены на уже имевшиеся в магазинах лекарства.

Действия *Johnson & Johnson* дали превосходный результат. Доля рынка «Datril» никогда не превышала 1%.

«Tylenol» же, напротив, взлетел, как ракета. Толчка, который дала ему вся эта шумиха, хватило, чтобы поднять марку на вершину продаж. До сих пор ни одно другое обезболивающее лекарство не воспринимается как марка № 2, а рынок ацетаминофеновых препаратов целиком и полностью принадлежит *Johnson & Johnson*.

Высокие цены и высокие прибыли привлекают конкурентов. Как мухи слетаются на мед, так конкуренты, почувствовав запах успеха, стремятся побольше «надышаться» им.

Умные компании не стремятся «выдоить» свои рынки до «последней капли». Они удерживают цены на относительно низком уровне, что позволяет в конечном итоге занять доминирующие позиции и не дать развернуться конкурентам. В качестве примера такого подхода можно привести компанию *Microsoft*. Она готова бесплатно раздавать некоторые свои программы, лишь бы сохранить доминирующие позиции или вытеснить конкурента.

Кроме того, исследования показывают, что значительное снижение цены скорее рано, чем поздно, стимулирует продажи нового продукта.

Искушение «снять» максимальный объем прибыли («сливок») с новой товарной категории очень велико. Но не забывайте, что при этом вы вынуждаете конкурента пристальнее взглянуться в вас и прийти к выводу: «Да ведь мы можем последовать их примеру!»

Не приучайте потребителей к низкой цене. Некоторые товарные категории разрушают сами себя, поскольку постоянно пребывают в состоянии распродаж. Вы где-нибудь видели, чтобы норковые шубы и спальные матрасы продавались по преysкурантным ценам? Иногда господам из Детройта (автомобильным компаниям) надоедает снижать цены, и рынок ждет очередных «выгодных предложений». В последнее время в качестве объектов скидок активно выступают сотовые телефоны.

Мы отнюдь не настаиваем на необходимости игнорирования ценовой конкуренции. Однако в снижении цен есть свои «хорошо» и «плохо». Вот несколько правил, с которыми вы можете сверяться в случаях, когда вам рекомендуют уменьшить цены.

Семь «заповедей» снижения цен

- ◆ Не снижайте цены только потому, что их уменьшают «все вокруг».
- ◆ Подходите к снижению цен творчески.
- ◆ Используйте скидки для продажи запасов и получения дополнительного дохода.
- ◆ Все скидки должны быть ограничены во времени.

- ♦ Убедитесь, что выгоду получает конечный потребитель.
- ♦ Снижайте цены только для того, чтобы выжить на зрелом рынке.
- ♦ При первой возможности отказывайтесь от скидок.

Низкие цены вряд ли приведут вас к победе. Позиционирование при высокой цене на товар — одно; применение стратегии «низких цен» — совсем другое. Второй подход приносит успех очень немногим компаниям по той простой причине, что переписать ценники может любой из конкурентов. И в этом случае все ваши преимущества сходят на нет. Как говорит Майкл Портер: «Снижение цен, если конкуренты имеют возможность опустить их до того же уровня — безумие».

С другой стороны, повышение торговой наценки приносит плоды лишь в том случае, когда за вами следуют конкуренты. Летом 1997 г. компания *General Mills* повысила цены в среднем на 2,6%. Остальные производители кукурузных хлопьев остались верны себе, и в итоге в следующем квартале продажи основных марок *General Mills* снизились на 11%.

Низкие цены оказываются действенными лишь тогда, когда вы выигрываете у конкурентов за счет более экономичной структуры издержек. Именно такое преимущество имела над другими авиакомпаниями *Southwest Airlines* (в ней не было профсоюза, она имела самолеты одного типа, не предлагала бронирования билетов и т. д.), что позволило ей успешно позиционироваться как экономичному перевозчику.

Почтовая служба США позиционировала свою услугу по срочной доставке отправок «Priority Mail» как недорогую альтернативу службам *UPS* и *FedEx*. «Priority Mail» обходилась без сложных электронных систем и не гарантировала доставку на следующий день, поэтому Почтовая служба, хотя и работала немного медленнее, сэкономила на затратах. Этим подходом она с успехом пользуется до сих пор; впрочем, по нашим наблюдениям, конкуренты уже достали карандаши и чистые ценники.

Цены могут снижаться. Объемы производства возрастают, котировки валют кувыркаются, конкуренция усиливается — все это приводит к изменениям в правилах игры. Цены держат курс на понижение, что может потребовать использования таких новых стратегий, как формирование добавленной стоимости уникальными способами. Корпорация *General Electric*, например, оказывает своим покупателям консультационные услуги об особенностях ведения бизнеса в разных уголках земного шара. Кроме того, GE добавила сервисную функцию, что позволило ее клиентам отказаться от собственного технического персонала.

Другие компании упрощают ассортимент, избавляются от непопулярных продуктов, что позволяет уменьшить издержки, отказаться от значительных снижений цен, добиться повышения цен акций и прибыли.

Некоторым компаниям удастся снижать затраты быстрее, чем уменьшаются цены. Применение информационных технологий позволяет компаниям сократить число поставщиков при увеличении единичных объемов закупок и получении максимальных скидок за объем.

Хотим мы того или нет, но нам придется признать снижение цен как неизбежную реальность, понять ее и использовать себе во благо.

В цену должны быть заложены расходы на продвижение. Одной из самых распространенных ошибок в ценообразовании является отказ от выделения достаточных средств на продвижение торговой марки. Какие-то расходы на маркетинг в цену, конечно, закладываются, но для создания воспринимаемой ценности марки их зачастую оказывается недостаточно.

Многие компании не учитывают и то обстоятельство, что для создания дифференцированной марки необходимы большие начальные затраты. Наиболее искушенные фирмы «инвестируют в марки». На первых этапах они не получают от них никакой прибыли, так как получаемые доходы реинвестируются в развитие марки.

.....

Как создать воспринимаемую ценность товара в отсутствие необходимых на представление покупателям отличительной идеи денежных средств? Единственный способ — предложение товара по очень низкой цене.

Простой вывод

.....

**Товар стоит ровно столько, сколько
готов заплатить за него покупатель
(с учетом действий ваших
конкурентов).**

ЛИДЕРСТВО

.....

Руководство компанией в нашем конкурентном мире — все равно, что командование действующей армией. В менеджменте должен соблюдаться общеизвестный военный принцип: не будь дураком и упрощай.

ГЛАВА 11

.....

Миссии организаций

Не более чем лишняя путаница

Серьезные с виду люди снимают плащи и шляпы, запираются в мотеле на три дня только для того, чтобы сложить на бумаге несколько слов, — а потом возвращаются к своей работе.

Джон Рок,
генеральный директор *GM Oldsmobile Division,*
об организационных кредо

Казалось бы, если руководство компании четко осознает стратегию дифференцирования, высшим менеджерам ничего не стоит собраться на пару минут и сформулировать организационную миссию.

Человек, как говорится, предполагает...

Поскольку автомобили «Volvo» — это в первую очередь безопасность, миссия компании должна звучать примерно так: «Бизнес компании *Volvo* состоит в производстве самых безопасных в мире автомашин».

Вы думаете, что на стенах *Volvo* висят плакаты с чем-то подобным? Как бы не так. Декларация о миссии компании состоит из 130 слов, причем слово «безопасность» — 126-е по счету. (По сути, в декларации нет ни слова о безопасности автомобилей.)

Стоит ли удивляться, что *Volvo* начинает выпускать «горячие» спортивные автомобили и кабриолеты. О безопасном «чемоданном» образе в них не может быть и речи. Если компания будет продолжать в том же духе, речи не будет и о ней самой.

Корпоративные миссии, организационные кредо — относительно новое явление в бизнесе. О том, как они появились, рассказывает Памела Гоетт, главный редактор «*Journal of Business Strategy*»:

Несколько лет тому назад из уст некоторых гуру менеджмента раздались слова об абсолютной необходимости корпоративных деклараций о миссиях. Многие фирмы тут же отправили своих старших менеджеров в отпуска, поручив им составление «жизненно важных» документов. Приказ есть приказ, но многие из руководителей восприняли задачу очень, очень серьезно (и поэтому многие декларации о миссиях получились такие «душные»). Шумиха вокруг корпора-

тивных миссий и видения очень напоминает восхищение толпы новым платьем голого короля. На самом деле это не более чем обманка, сиюминутное решение проблемы, которая вызывает к глубокому осмыслению и планированию, а отнюдь не к каллиграфии.¹³

Принято считать, что формулировка миссии помогает определить, чем хочет стать компания. Каждое слово в ней дается с большим трудом, а на составление соответствующей декларации организация тратит недели, а то и месяцы.

Если углубиться в детали процесса, то окажется, что все миссии создаются по одной и той же схеме. Ниже мы приводим ее этапы и наши комментарии к ним.

Как рождаются миссии

- Этап 1:** Видение будущего (что невозможно).
- Этап 2:** Формирование специальной команды для составления декларации о миссии (потеря времени высокооплачиваемых работников).
- Этап 3:** Составление чернового варианта (каждый пишет что-то от себя, получается каша).
- Этап 4:** Донесение готовой миссии до сотрудников (заявление о миссии вешается на стену и привлекает ноль внимания).
- Этап 5:** Использование миссии на практике (превращение в кашу всей компании).

По нашему глубокому убеждению, в большинстве компаний попытка внедрения этого процесса означает увеличение никому не нужной сложности, а его выгоды — весьма сомнительны.

Чтобы убедиться в этом, достаточно полистать книгу «Собрание деклараций об организационных миссиях» (*The Mission Statement Book*), в которой содержатся соответствующие заявления 301 ведущей американской компании.¹⁴ В статье, опубликованной в журнале «Marketing Magazine», джентльмен по

имени Джереми Буллмор подсчитал, какие слова авторы деклараций о миссиях употребляют чаще всего.¹⁵ По существу, он взял на учет все донельзя избитые фразы. Вот его результаты по 301 миссии:

сервис	(230 раз);
потребители	(211);
качество	(194);
ценность	(183);
работники	(157);
рост	(118);
среда	(117);
прибыль	(114);
лидер	(104);
лучший	(102).

Он также обнаружил, что многие из этих миссий взаимозаменяемы. (Может быть, компании списывают формулировки друг у друга?)

Интереса ради мы выписали несколько миссий компаний на букву «В» (и некоторых других). Компания *Boise Cascade* пишет: «Непрерывно увеличивать долгосрочную ценность компании для покупателей, работников, акционеров и общества». (Справедливо для любой компании в любом месте и в любое время.)

Производитель мороженого компания *Ben & Jerry* не поспешила на слова:

Мы посвятили себя созданию и демонстрации новой корпоративной компании взаимного процветания. Наша миссия состоит из трех взаимосвязанных частей.

Товарная миссия: производить, продвигать и продавать широкий ассортимент натурального мороженого высшего качества и связанных с ним продуктов, изготовленных из молока, полученного в штате Вермонт.

В основе миссии *Ben & Jerry* лежит глубокое уважение к личности как внутри компании, так и за ее пределами и обществу, частью которого она является.

(Мы все уважаем личность, а *Ben & Jerry*, если она стремится к успеху, лучше бы уважала мороженое своего основного конкурента *Haagen Dazs*.)

Корпорация *Boeing* пишет о «фундаментальной цели: повышении показателя средней годовой прибыли на акционерный капитал до 20%». (Если принять во внимание существование концерна *Airbus* и проблемы в азиатской экономике, это нереально. *Boeing* следует говорить о своем бизнесе, а не о показателях.)

Даже государство не осталось в стороне. Формулировка миссии Военно-воздушных сил США одна из лучших: «Защищать Соединенные Штаты, контролируя и используя воздушное и космическое пространство».

Миссия ЦРУ состоит почти из 200 слов абсурда и чепухи, поскольку ни в одном из них не упоминается о главной проблеме: как наладить работу.

Таким образом, декларации о миссиях большинства организаций практически не оказывают влияния на их бизнес. Миссия компании *Levitz Furniture* состоит в «удовлетворении потребностей и ожиданий наших покупателей посредством предоставления качественных товаров и услуг». (Чудесная миссия, но она не спасла *Levitz* от банкротства.)

По счастью, многие компании заключают свои декларации о миссиях в золоченые рамочки и вешают в своих приемных, где занятые делами топ-менеджеры их с успехом не замечают.

Самый простой подход — забыть о том, кем и чем вы хотите быть. Усилия руководства должны быть направлены на то, чем вы можете быть. Что гораздо продуктивнее.

Это значит, что в декларации о миссии компании должна фигурировать базовая стратегия бизнеса. В ней нужно представить вашу отличительную идею и объяснить, как, придерживаясь идеи дифференцирования, вы намереваетесь обойти конкурентов. Миссия компании *Volvo* должна быть посвящена

безопасности. Безопасность — это то, чем она может быть на рынке и дальше.

В декларации о миссии компании *Boeing* акцент должен быть сделан на сохранении лидерства в пассажирском самолетостроении, а не на увеличении показателей прибыли на капитал.

Миссия *Ben & Jerry* могла бы состоять в стремлении к тому, чтобы молочные продукты из штата Вермонт стали «золотым стандартом» (в сравнении с аналогичной продукцией из Нью-Джерси). (В Нью-Джерси производится мороженое «*Haagen Dazs*»).

И вам не нужен комитет, который будет неделями размышлять над формулировками миссии. Заявление о миссии должны написать директор компании и несколько его подчиненных на утреннем совещании. Коротко и ясно.

Миссия *Seagram Company* растеклась на 10 предложений и 198 слов. (Чтобы в ней разобраться, понадобится хороший стакан виски.)

В конце концов, если директору для определения основного вида бизнеса компании необходимо собрать специальный комитет, то компании необходим новый руководитель, а не миссия.

Готовую миссию, то есть базовую стратегию бизнеса, следует не на стену вешать, а донести до всех основных групп сотрудников компании и убедиться, что те ее поняли. Позвольте людям задавать вопросы. Будьте откровенны в своих ответах.

Что до нас, в миссии мы видим только одну цель: чтобы о ней знали все работники компании.

Простой вывод

**Если формулировки миссии
компании напоминают кашу,
значит, организация не знает, куда она идет.**

ГЛАВА 12

.....

Лидерство

На острие атаки

Чтобы вести за собой людей, иди за ними.

Лао-цзы,
китайский философ, основатель даосизма

Стратегия, видение, миссии — все они исходят из простой посылки о необходимости четко осознавать направление движения компании. Если вы сами не знаете, куда идете, кто же последует за вами?

Много лет назад авторы книги «Принцип Питера» (*The Peter Principle*) Питер и Халл заметили: «Большинство иерархических структур настолько стеснены правилами и традициями, настолько привязаны к нормам права, что даже высшим менеджерам не нужно никого никуда вести (в смысле указывать направление и задавать темп). Они просто следуют прецедентам, исполняют требования и движутся с той же скоростью, что и вся толпа. Такие работники являются лидерами в той же мере, что и деревянные фигуры на носу корабля».

Возможно, именно этот не слишком оптимистичный взгляд и привел к появлению множества книг на тему лидерства (большинство из которых — откровенная глупость). Нам советуют, кому подражать (Атилле-варвару), чего добиваться (душевного спокойствия), что изучать (неудачи), к чему стремиться (к харизме), делегировать ли полномочия (иногда), кооперироваться ли (возможно), рассказывают о потенциальных лидерах Америки (женщины), личностных качествах менеджера (цельность), о том, как вызвать доверие к себе (верить другим), как стать истинным руководителем (найти лидера внутри себя), о девяти законах лидерства (даже не спрашивайте). Оказывается, в библиотеках США и на прилавках магазинов представлены 3098 книг со словом «лидер» в названии.

По нашему же мнению, проблема эффективного лидерства достойна не более чем нескольких глав. А Питер Друкер вообще укладывается в несколько предложений: «Основой эффектив-

ного лидерства служит обдумывание миссии организации, ее четкое определение и наглядное подтверждение. Лидер устанавливает цели и приоритеты, определяет и поддерживает стандарты».

Прежде всего как выбрать правильное направление? Чтобы стать великим стратегом, придется снизойти до рынка, искать вдохновение на «передовой», в приливах и отливах происходящих в сознании покупателей маркетинговых сражений.

Не секрет, что величайшие военачальники начинали с самых низов и, постоянно сталкиваясь с реалиями войны, учились анализировать ситуацию, принимать решения, вести за собой вверенных им солдат. Карл фон Клаузевиц не заканчивал военных училищ, не служил адъютантом у великих полководцев. Он освоил науку военной стратегии лучшим и тяжелейшим способом — находясь на передовой во время самых кровавых битв.

Скромный Сэм Уолтон за свою жизнь побывал в торговых залах всех своих супермаркетов *Wal-Mart*. Посреди ночи его можно было встретить на разгрузочных платформах за разговорами с рабочими.

В отличие от «Мистера Сэма», многие высшие руководители пренебрегают общением с рядовыми сотрудниками. Чем крупнее компания, тем выше вероятность того, что обслуживающий персонал не знает директора в лицо. Не исключено, что это и есть основной, сдерживающий развитие организации фактор.

Все остальные факторы зависят от размера. Маркетинг есть война, а первый принцип войны — принцип силы. Преимущество на стороне самой крупной армии, самой крупной компании. Но какой бы большой она ни была, в отсутствие концентрации на маркетинговой битве, происходящей в сознании покупателя, компания утрачивает свой перевес.

Этот момент иллюстрирует перепалка в совете директоров *General Motors* между Роджером Смитом и Россом Перо. Когда Р. Перо входил в состав совета *GM*, он по выходным посещал ав-

томобильные салоны. И критиковал Р. Смита за то, что коллега игнорирует необходимость периодических «вылазок на передовую».

«Мы взорвем систему GM», — говорил Р. Перо, утверждая, что необходимо «разбомбить» отапливаемые гаражи, лимузины с шоферами и столовые для начальства.

Какие могут быть лимузины с шоферами в компании, выпускающей автомобили? Отрыв высшего руководства от рынка — вот величайшая проблема крупных компаний.

Если вы — занятой директор фирмы, как вы получаете объективную информацию о происходящем? Как вы преодолеваете склонность менеджеров среднего уровня сообщать вам только то, что вы хотите услышать? Откуда вы узнаете не только о хороших, но и о плохих новостях?

В отсутствие последних зряшная идея, которую следовало бы убить в зародыше, может расцвести буйным цветом. Рассмотрим следующую притчу.

ПЛАН

Вначале был План.

Потом появились Предположения.

И Предположения не имели формы.

И План был абсолютно лишен материи.

РАБОЧИЕ

И темны были лица рабочих,
когда пришли они к Бригадиру своему и сказали:
«Это кусок дерьма, и воняет он».

БРИГАДИРЫ

И пошли Бригадиры к Мастерам, и сказали:
«Это ведро с навозом, и нестерпим запах его».

МАСТЕРА

И пошли Мастера к Менеджерам, и сообщили:

«Это контейнер с экскрементами. И они пахнут ужасно».

МЕНЕДЖЕРЫ

И пошли Менеджеры к Директору, и сказали они:
«Это сосуд с удобрениями. И никто не может вытерпеть их
сильный запах».

ДИРЕКТОР

И пошел Директор к Вице-президенту, и заявил:
«Это способствует росту и очень сильно».

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ

И пошел Вице-президент к Президенту, и сообщил:
«Новый План силен, он способствует росту и эффективно-
сти Компании».

ПОЛИТИКА

И посмотрел Президент на План, и увидел, что он хорош.
И План стал Политикой.

Один из способов узнать, что же происходит на самом деле, — «маскировка», или посещение производства без предварительной подготовки. Особенно эффективным может быть визит «нежданного гостя» к дистрибьюторам или розничным торговцам. Как одевающегося простолюдином и смешивающегося с толпой короля. Во многих случаях это единственный для топ-менеджеров способ составить объективное мнение о происходящем.

Как и короли, директора редко узнают честное мнение своих министров. Слишком много интриг плетется при дворе.

Торговый персонал — если, конечно, у вас есть торговый персонал — один из важнейших элементов системы. Необходимо только уметь получить честную, объективную оценку конкурентов торговыми работниками. Лучшее, что вы можете сделать, — всегда вознаграждать честную информацию. Как только пройдет слух о том, что директор ценит правдивость и прямооту, вы получите массу полезных сведений.

Другой аспект проблемы связан с распределением времени руководителя. Чаще всего дел оказывается столько, что на посещение работников низшего уровня времени уже не остается. Слишком много заседаний, комитетов, торжественных обедов. По данным одного опроса, 30% времени директора компаний тратят на «внешнюю деятельность», а 17 часов в неделю занимает у руководителя подготовка к встречам.

Неудивительно, что маркетинговую функцию поручают кому-то другому. Но это-то и является ошибкой.

Маркетинг слишком важен, чтобы поручать его просто одному из нижестоящих менеджеров. Если вы допускаете делегирование полномочий, передавайте подчиненным обязанности председателя очередного благотворительного комитета. (Как вы могли заметить, похороны «очень важных персон» посещает вице-президент США, а не президент.)

Далее необходимо сократить число встреч. Вместо того чтобы обсуждать дела, «спуститесь на землю» и посмотрите все сами. Как сказал Р. Рейган М. Горбачеву в ходе своего первого визита в Советский Союз, «доверяй, но проверяй».

Если вы намереваетесь выиграть битву, вам придется взять на себя и тактические решения. Необходимо сконцентрироваться на конкурентах, их сильных и слабых в представлении покупателей сторонах. Искать то уникальное свойство, отличительную идею, которые обеспечат вам победу в сражении за сознание потребителей.

Затем необходимо сконцентрировать усилия на создании логически последовательной стратегии развития этой идеи.

Также вы должны подготовиться к переменам во внутренней структуре организации, чтобы использовать время от времени возникающие во внешней среде возможности.

А еще необходимо быть деятельным. Знаете, как проще всего отличить человека, который не способен быть лидером? Проследить, как часто он говорит слово «должен». Когда появляется перспективное предложение, лжелидер говорит: «Мы должны это сделать». Постепенно «долги» накапливаются, а ничего не делается.

Настоящий лидер никогда не употребляет слово «должен». Его реакция на хорошее предложение — «давайте сделаем». А затем он принимает дальнейшие решения.

Лучшие лидеры передают свои знания следующему поколению менеджеров. Ноэль Тичи, профессор бизнес-школы Мичиганского университета, говорит: «Великие лидеры должны быть великими учителями». По его наблюдениям, Джек Уэлч, знаменитый глава *General Electric*, 30% своего времени посвящает развитию лидерства в своей компании. (Более того, раз в неделю Дж. Уэлч читает лекции в институте подготовки руководителей GE.) «В этом он черпает свою поддержку», — утверждает Н. Тичи.

Исполнительный директор корпорации *Intel* Энди Гроув принимает личное участие в реализации программ ориентации для менеджеров компании. Когда директор *PepsiCo* Роджер Энрико был вице-президентом, он из полутора лет работы 110 дней посвятил участию в подготовке перспективных руководителей.

Лучшие лидеры знают, что сегодня недостаточно только задать направление компании. Лучшие лидеры — это рассказчики, носители важнейших функций, «душа компании». Свое чувство направления или видение они подкрепляют словами и делами.

Среди руководителей американских авиакомпаний нет лидера более великого, чем Герб Келлегер, председатель совета директоров *Southwest Airlines*. Он стал королем дешевых авиаперевозок на короткие расстояния. Год за годом его организация занимает первые места во всех рейтингах «самых лучших» и «самых прибыльных» компаний.

Если вы пользовались услугами *Southwest*, то наверняка обратили внимание на невероятный настрой и энтузиазм всех ее сотрудников. У них такое чувство юмора, что, как сказал один пассажир, «не скучно лететь даже в отсеке для скота».

Всем известно, что Герб понимает: индивидуальность авиакомпании — это его индивидуальность. Он настоящий заводила; благодаря ему боевой дух работников столь же высок, как и

потолок полета авиалайнеров компании. Он на самом деле «идет вслед за ними».

Он знает своих людей и свой бизнес. На одной из встреч с Гербом мы убеждали его приобрести выставленную на торги компанию, занимавшуюся чартерными авиаперевозками на Восточном побережье США. Ее приобретение сразу сделало бы *Southwest* одним из крупнейших игроков в этом регионе.

Он минуту подумал и сказал: «Мне, безусловно, хотелось бы получить их выходы в аэропортах Нью-Йорка, Вашингтона и Бостона. Но мне не нужны их самолеты и, самое главное, их люди».

Он был, безусловно, прав. Вдохновить служащих той компании на нормальную работу было невозможно.

На примере Герба Келлегера вырисовывается еще одно свойство лучших лидеров. Они поддерживают существование компании и олицетворяют ее. В лучшую пору банка *Chase Manhattan* его руководитель Давид Рокфеллер попадал в сводки новостей уже потому, что он постоянно посещал глав иностранных государств. В результате его самого воспринимали как главу государства в государстве.

В начале своей карьеры Ли Якокка олицетворял *Chrysler*.

Сегодня Билл Гейтс олицетворяет *Microsoft*. Он выглядит как человек, помешанный на компьютерах. Он говорит как человек, помешанный на компьютерах. Он живет в доме человека, помешанного на компьютерах.

Билла Гейтса знают все. О Дино Кортопацци этого не скажешь. Король «настоящего итальянского томатного соуса», он поставляет его в 60 000 или около того итальянских пиццерий и ресторанов по всей Америке.

Дино олицетворяет собой образ «настоящего итальянца» (его отличительная идея). Он живет на итальянской вилле. Он выпускает сосиски. У него есть виноградники. Каждый год он ездит в Италию, чтобы навестить родственников. Его основные клиенты получают домашнее оливковое масло от Дино. Как Б. Гейтс доминирует в компьютерном мире, так и Д. Кортопацци доминирует на рынке свежих томатов и соуса.

СИЛА ПРОСТОТЫ

Известный всем лидер — очень мощное оружие убеждения покупателей и потенциальных клиентов. Руководитель такого типа служит лучшей рекомендацией для компании. (Немцы глубоко уважали генерала Джорджа Паттона — настолько глубоко, что союзники использовали его имя в качестве «секретного оружия».)

Войска же с гордостью идут за таким лидером в атаку. Они инстинктивно доверяют ему. А без последователей ни одно ваше предприятие не увенчается успехом.

Простой вывод

**Настоящие лидеры прекрасно знают,
куда они идут.**

ГЛАВА 13

.....

Долгосрочное планирование

**Не более чем принятие желаемого
за действительное**

Если кто-то говорит, что бизнесмен имеет дело с фактами, а не с вымыслом, значит, он никогда не видел старых пятилетних планов.

Малькольм Форбс

Долгосрочный стратегический план бесполезен, если вы ничего не знаете о намерениях ваших конкурентов. Хотя многие директора думают, что сложное долгосрочное планирование критично для стремящейся осуществить свою миссию компании.

Если бы У. Шекспир воскрес и стал директором фирмы, у него было бы огромное желание убить всех своих специалистов по планированию, а затем и юристов. И у него были бы достаточные основания. Долгосрочное планирование не уберегло *Xerox* от провала в разработке и выпуске оборудования для автоматизации офисов. Долгосрочное планирование не помогло *GM* защитить потерянные корпорацией в 1980–1990-х гг. 15% автомобильного рынка США.

Все началось на заре 1960-х гг., когда компания *General Electric* первой создала отдел по стратегическому планированию с большим штатом специалистов, основная задача которых состояла в обдумывании будущего. Консалтинговая фирма *McKinsey & Co.* помогала *GE* в создании стратегических бизнес-единиц (по товарному принципу), определении их непосредственных конкурентов и оценке позиций компании по отношению к ним.

Но настоящую скорость долгосрочное планирование набрало в 1963 г., когда руководимая Брюсом Хендерсоном Бостонская консультационная группа возглавила «отряд» специалистов по стратегиям. БКГ разработала несколько концепций, включая «кривую опыта» и матрицу «рост/доля рынка», от которых у корпоративной Америки перехватило дыхание.

В современной дискуссии на тему долгосрочного планирования непременно должны звучать такие слова, как «стратегические намерения», «разделенные возможности» и «коэволюционирование».

Для тех из вас, кто не знаком с концепцией «коэволюционирования», поясним, что речь идет о «бизнес-экосистемах», в которых компании кооперируются и конкурируют друг с другом за победу в следующем инновационном раунде. (Для нас это пустой звук.)

Все это мы поняли из книги под названием «Смерть конкуренции» (*The Death of Competition*). Хочется спросить: если конкуренция мертва, то кто же пытается отнять у вас ваш бизнес?

Помимо всего этого абсурда в долгосрочном планировании есть еще один, смертельный, порок, а именно тот простой факт, что предсказать будущее не в силах никто из простых смертных. История полна авторитетных но, увы, не оправдавшихся прогнозов. Вот несколько из них:

- ◆ «Аэропланы интересны, но с точки зрения военных стратегий не представляют никакой ценности». Маршал Фердинанд Фош, французский военный стратег, 1911 г.
- ◆ «Лошадь — навсегда, а автомобиль — лишь баловство, увлечение». Президент *Michigan Savings Bank*, 1903 г., в обращении к юристу Генри Форда с советом отказаться от инвестиций в организацию *Ford Motor Co*.
- ◆ «Что толку с этой электрической игрушки?» Уильям Ортон, президент *Western Union*, отказываясь от предложения Александра Грэхема Белла приобрести его едва дышащую телефонную компанию за \$100 тыс.
- ◆ «Кому, черт побери, понадобилось, чтобы актеры говорили?» Гарри Уорнер, компания *Warner Brothers*, 1927 г.
- ◆ «Нам не нравится, как они звучат. Гитарная музыка отживает свой век». Официальный отказ *Decca Records* в записи группы «Битлз», 1962 г.
- ◆ «Нет никаких причин для того, чтобы люди решили устанавливать компьютеры у себя дома». Кеннет Олсен, основатель и президент *Digital Equipment Corp.*, 1977.

Лучшее, что можно сделать в отношении будущего, это определить тенденции. Американская ориентация на здоровый образ жизни, безусловно, является одной из них (чем пользуются многие производители продуктов питания).

Другой тенденцией стала вечная нехватка времени — работающие супруги порой не могут выкроить 15 минут для того, чтобы отвезти белье в прачечную. В ответ на появившуюся потребность в США развиваются «привокзальные прачечные», которые забирают и привозят белье прямо к железнодорожным станциям. (А что, неплохая идея.)

Однако надо уметь выявлять перспективные тенденции. Самая распространенная ошибка — экстраполяция существующих трендов. Согласно недавним прогнозам потребления мяса, сегодня американцы должны питаться исключительно птицей и рыбой. Однако потребление говядины и свинины не только не уменьшилось, но и возросло (равно как и курение сигар). Базовые привычки людей изменяются очень медленно, а пресса зачастую преувеличивает значимость небольших перемен.

Не менее ошибочной является и распространенная практика рассматривать будущее как повторение прошлого. Предполагая, что в будущем ничего не изменится, вы можете быть уверены в этом ровно настолько, насколько можно быть уверенным в вероятности перемен. Помните, что неожиданности бывают всегда.

Футурология превращается в самостоятельную сферу деятельности, а футурологи делают немалые деньги на прогнозах.

Все началось с Г. Уэллса, Ж. Верна, Дж. Оруэлла и других писателей-фантастов, чья футурология ограничивалась рамками их произведений. Но сегодня все гораздо серьезнее. Элвин Тоффлер (прославившийся своей работой «*Future Shock*») планирует даже создать ночное телевизионное шоу под названием «Следующие новости». По его словам, на телевидении «есть канал об истории, но нет канала о будущем. Мы планируем исправить ошибку».

Что это, фантастика или старое, до боли знакомое прогнозирование? Пол Сафо из Института будущего дал замечательный

ответ: «Моя работа состоит в том, чтобы оказать клиентам помощь в расширении воспринимаемого ими круга возможностей».

Роль предсказателей не нравится даже некоторым из футурологов. «Футурология более не является предсказанием будущего, — говорит Дуглас Рушкофф, автор нашумевшей книги *“Cyberia”*. — Это высокохудожественная пропаганда. Это создание будущего. Футурологи запугивают клиентов, а потом объясняют, что обладают секретным знанием, которое может их спасти».

Не менее трудный для понимания вариант прогнозирования — попытки исследовать будущее.

Не так давно факсимильные аппараты были атрибутом крупных офисов. Сегодня их можно встретить повсеместно, причем дома — не менее часто, чем на работе. Телефакс — исключительно американское изобретение: он был придуман, спроектирован и воплощен «в металле» в США. И у американских производителей были готовые факсимильные аппараты. Вот только в магазинах ни одного американского телефакса нынче днем с огнем не найти.

Американские компании отказались от идеи производства телефаксов, потому что поверили результатам исследования рынка, в соответствии с которыми спрос на новинку отсутствовал. Невзирая на то что нельзя исследовать рынок отсутствующего «в природе» товара, «ученые» задавали респондентам вопросы типа: «Не желаете ли вы приобрести телефонное приспособление стоимостью от \$1500, позволяющее пересылать страницы бумаги по \$1 за каждую, если цена аналогичной почтовой услуги — 25 центов?» Разумеется, были получены только отрицательные ответы.

Планирование обретает смысл только тогда, когда процесс упрощается. Вот наш подход к планированию, который мы считаем наиболее простым и надежным:

1. Информируйте своих подчиненных о том, что предсказание будущего есть распространенная форма заблужде-

ний и что добытые в муках детальные «стратегические сценарии» — не более чем пустая трата времени.

2. Информировать всех, что истинная ценность стратегического планирования заключается в определении направления движения компании и поиске средств, использование которых позволит опередить конкурентов.
3. Попросите специалистов по планированию скооперироваться с операционными менеджерами и обсудить эти направления для различных экономических сценариев.
4. Подчеркивайте, что вы стремитесь к составлению «плана полета» для компании: документа, который будет не столь сложным и иллюзорным, как план традиционного формата.

У небольших компаний эта проблема даже не возникает. В них просто отсутствует армия бесцельно составляющих килограммовые тома отчетов плановиков.

В газете «The Wall Street Journal» была опубликована статья о Билле Лонге, исполнительном директоре компании *Warermont Foods*, владеющей 25 продовольственными магазинами на территории между Салемом (штат Орегон) и Айдахо-Фолс. С тех пор как Б. Лонг в 1985 г. возглавил переход компании под контроль и управление работников, собственный капитал *Warermont Foods* увеличился на 1500% и достиг \$215 млн.¹⁶

Спросите Билла Лонга о его планах на ближайшие пять лет, и в ответ он разразится целой тирадой. «Откуда мне знать, черт возьми! — “ревет” он. — Для начала скажите, что будет с моими покупателями через пять лет? Моими конкурентами, моим капиталом, моими поставщиками!»

На просьбу об ознакомлении с его стратегическими планами следует аналогичная реакция. «Стратегия на бумаге — это безумие! — “рычит” Билл. — Зачем вам стратегии, достаточно своевременного принятия решений».

Наш человек.

Вы можете поинтересоваться, что сейчас происходит в *General Electric*, с которой, собственно, и началась история

стратегического планирования. Вы будете поражены: корпорация GE отказалась от долгосрочных планов. Джек Уэлч разогнал центральный отдел планирования и поручил разработку стратегии главам 12 подразделений. Специально для этого проводятся четырехдневные встречи руководства компании, на которых обсуждаются ближайшие планы и перспективы на четыре года вперед. Топ-менеджеры делятся впечатлениями о новых продуктах и анализируют действия конкурентов. Все, время многотомных отчетов закончилось.

Джек Уэлч тоже наш человек.

Простой вывод

Принимать желаемое за действительное имеют право только герои сказок. Нам же приходится иметь дело с реальностью.

ГЛАВА 14

.....

Организация

Чем она проще, тем лучше

Мы повстречали врага, и он есть мы.

Пого

Хорошая организация отличается правильным стратегическим поведением. К сожалению, крупные организации часто настолько усложняются, что то одна, то другая их части переделывают уже сделанное третьей или четвертой.

Выполняя заказ одной крупной телекоммуникационной компании, мы узнали, что у нее имеется возможность обхода любого нарушения в работе сети. Это была очень дорогая «самовосстанавливающаяся» система, которая всего за несколько минут перенаправляла все звонки «в обход» разрыва. Мы уже начали проталкивать ее как мощную отличительную идею, но вдруг выяснилось, что одна из частей компании продала эту технологию конкурентам.

Что толку от инновационной стратегии, наилучшей финансовой системы или подразделения, выпускающего товары на мировом уровне, если менеджменту компании не удалось организовать осмысленное взаимодействие всех частей организации.

По нашему мнению, лучшую и простейшую аналогию можно найти у Питера Друкера, сравнившего организацию с симфоническим оркестром. Он же предупреждал, что оркестр нельзя построить по принципу крупной фирмы. Для этого понадобится главный дирижер, несколько вице-дирижеров и бесчисленное множество их заместителей.

В соответствии с одним из подходов в организации должен быть один «дирижер», которому напрямую подчиняются все «музыканты», так как все они исполняют одну и ту же «партию». Иными словами, посредники между специалистами и топ-менеджером отсутствуют, организация функционирует как одна большая команда (абсолютно плоская структура). Здесь хорошо уже то, что мы начинаем избавляться от жестких, иерархически устроенных организаций.

Автор замечательной, вышедшей еще в 1970 г., книги «Вверх по организации» (*Up the Organization*) Роберт Таунсенд высказывает аналогичные мысли в отношении эффективности организации (не используя метафору с оркестром). Он пишет: «Хорошие организации — это живые организмы, наращивающие мускулы для встречи с переменами. Структура деморализует людей. Никто не должен считать себя ниже кого-либо. В хорошей компании так оно и есть. Хотя бумага говорит об обратном. Организация должна быть представлена в свободной форме, как редакторский коллектив журнала, а не в виде диаграммы с людьми, заключенными в рамочки. По возможности перечисляйте работников и функции в алфавитном порядке».

Самое сложное в такой организации — добиться того, чтобы все играли по одним нотам.

Конгломераты никогда не отличались высокой эффективностью, и все потому, что в «одном зале» играли слишком много оркестров. Вдобавок все они исполняли разную музыку.

В современных условиях, когда компании то «сливаются», то распадаются, конгломераты уже не столь важны. Важно быть номером один.

Вот почему компания *Westinghouse* продала свои энергетические и оборонные подразделения и сконцентрировалась на теле- и радиовещании. *Westinghouse Electric Corp.* теперь называется *CBS Corporation*. Майкл Джордан, исполнительный директор и «дирижер нового оркестра», теперь может посвятить себя телевидению и радио, сферам, в производстве оборудования для которых компания занимает доминирующие позиции.

Westinghouse, конечно, было старым и известным для американцев названием, но ностальгия не в силах устранить реальность избыточных производственных мощностей, характерную для многих капиталоемких отраслей (металлургическая и химическая промышленность, переработка нефти, автомобилестроение, производство полупроводников и некоторые секторы розничной торговли). Если рост избыточных мощностей продолжится (как предсказывают многие эксперты) еще год-

два, Америку ждут еще более сильные волны снижения цен, сокращения прибылей и перехода «слабых ансамблей» в сильные руки.

Многие руководители, оказавшиеся перед проблемой поглощений-продаж (или и того и другого) подразделений, очевидно, никак не могут сделать выбор и сконцентрироваться на одном из направлений бизнеса. В отличие от М. Джордана.

В современной глобальной экономике играть разную музыку стало слишком сложно. Многие компании отказываются от сложившихся организационных структур и переходят на простые «мелодии», которые даются им действительно хорошо.

- ◆ Компания *Eastman Kodak* продала фармацевтическое подразделение *Sterling Winthorp* и два других, чтобы сконцентрироваться на основном виде деятельности — производстве оборудования и материалов для фотографии.
- ◆ Компания *Sears* «отпустила в свободное плавание» подразделения *Allstate*, *Dean Witter* и *Coldwell Banker* и сконцентрировалась на розничной торговле.
- ◆ Фармацевтическая компания *Merck* продала все свои не имеющие отношения к основному бизнесу дочерние компании.
- ◆ Компания *Guinness PLC* сконцентрировалась исключительно на производстве пива и алкогольных напитков.
- ◆ Компания *Union Carbide* продала все активы, не относящиеся к ее основному бизнесу, и уволила 90% рабочих.

Нам известны два основных способа организации оркестров.

Крупные компании в зависимости от потребностей аудиторий могут выпускать на «сцену» разные «составы» оркестров. Мы имеем в виду соответствующую изменяющимся рыночным условиям мультимарочную стратегию. Например, компания *Hallmark* — «оркестр» номер один в сфере выпуска поздравительных открыток. У нее есть классическая серия открыток «Hallmark», дешевая серия «Ambassador», серия «Pet Love» для любителей животных и серия юмористических открыток под

названием «Shoebox». Таким образом, *Hallmark* принадлежит почти половина рынка открыток США.

У компании *Vendome Luxury Group* тоже несколько «оркестров», но все они обыгрывают тему роскоши. Это такие марки, как ювелирные изделия «Cartier», товары для мужчин «Alfred Dunhill», ручки «Montblanc», часы «Piaget» и «Baume & Mercier» и др.

Малые и средние компании обычно довольствуются одним, специализированным «оркестром». *Volvo* исполняет тему «безопасности», *Snap-on* — «мастерская в фургоне», *H&R Block* — «налоговых деклараций», *Sun* — «рабочих станций и серверов» под *UNIX*.

Играть музыку одного типа не только проще, но и в некоторых случаях очень выгодно:

- ◆ Компания *Wrigley* исполняет «жевательную резинку» под аплодисменты в форме показателя прибыли на акционерный капитал, равного 37%.
- ◆ Компания *Intel* исполняет «микропроцессоры», да так хорошо, что в последние десять лет ежегодные темпы ее роста составляют не менее 20%.
- ◆ Компания *CompUSA* исполняет «компьютеры в розницу», а ее доходы составляют \$3 млрд в год.
- ◆ Компания *Callaway* исполняет «большие клюшки для гольфа» и является крупнейшим производителем в США.

Необходимость подобной концентрации диктует уже тот факт, что большинство из нас одну-то вещь за раз не могут нормально сделать, не говоря уже о двух. Человеческие существа способны создавать удивительно многообразные вещи; человечество — это «многоцелевой инструмент». Но для того чтобы добиться высокой продуктивности, необходимо в каждом конкретном случае применять весь спектр умений, сконцентрироваться, используя все свои способности для выполнения какой-то одной задачи.

Подавляющее большинство из нас относятся к жонглированию различными предметами как к цирковому трюку. Но даже

артист цирка подбрасывает несколько колец минут 10 или около того. И вряд ли ему удастся исполнять свой трюк значительно дольше.

Вы можете представить себе «жонглера», запланировавшего объединение корпораций *Citicorp* и *Travelers*? Нам кажется, что это будет самая сложная из всех сложных организаций в мире.

И еще несколько слов о децентрализации. Продолжая аналогию с оркестром, в этом случае компания поручает управление разными инструментами различным дирижерам.

По логике вещей, децентрализация полезна. Она приближает компанию к рынку. Мы же считаем, что децентрализация вредна. Она рассеивает силы, все усложняет, затрудняет концентрацию.

Близость к рынку не дает никаких преимуществ, если вы не способны предпринять решительный маневр. Возьмите компанию *ITT*, которая превратилась в неуправляемую машину. Большинство из приобретенных Гарольдом Гинином фирм уже проданы, но проблема *ITT* — ее основная сфера деятельности, телекоммуникации. На данной стадии игры *ITT* должна быть компанией калибра *IBM* и *AT&T*.

Добавляя соли на свои же раны, *ITT* и здесь подняла лапки кверху. *ITT Telecommunications* теперь принадлежит *Compagnie General d'Electricite*, государственному французскому конгломерату.

Мой соавтор по книге «Маркетинговые войны», Эл Райс, в своей работе «Фокус» (*Focus*) отзываясь о децентрализации четко и ясно:

Если бы мир оставался неизменным, децентрализованная компания была бы более эффективной и рациональной, чем компания с централизованной структурой. Несомненно, децентрализация усиливает чувство ответственности как у руководства подразделений, так и у простых работников. Но как децентрализованная компания может быть сфокусированной? Никак. Децентрализация лишает высшее руководство возможности направлять компанию в какую-то одну сторону. А также изменять это направление, когда ры-

ночная ситуация изменяется. Децентрализация эффективна, но лишена гибкости.

Нам представляется, что наилучшим является решение о создании менее производительной, но централизованной компании с уверенной рыночной ориентацией, организации, способной когда это потребуется, «сыграть новую мелодию». Работники с большим энтузиазмом будут работать на фирму-победительницу, а не на неудачницу, какая бы мотивация не предлагалась им во втором случае.

Одной из жертв децентрализации стала компания *Digital Equipment*. Руководствуясь обширным планом реструктуризации, она была разбита на полуавтономные бизнес-единицы (каждая со своей рекламной, ценовой и маркетинговой стратегиями). При этом *Digital* лишилась позиции лидера в сфере 64-разрядных рабочих станций. Сегодня об этой компании остались лишь воспоминания, ибо она была поглощена корпорацией *Compaq*.

Как нам представляется, децентрализованная организация не может иметь четкого фокуса, однозначной ориентации на правильное стратегическое поведение или стратегию. Она служит центром, который аккумулирует информацию о финансовых результатах и распределяет ее между инвесторами и аналитиками. Основной недостаток такой организации — ее неспособность «вскочить» и занять, используя для этого все свои ресурсы, доминирующие позиции в новой концепции.

Minnesota Mining and Manufacturing, более известная как 3М, — всеми любимая децентрализованная компания. Хотя она продолжает производить большое количество «покрытий» (общее число продуктов при последнем подсчете равнялось 66 тыс.), в ней явно ощущается дефицит революционных изобретений, способных вывести компанию на новый виток успешного развития. Последним прорывом оказалась самоклеющаяся бумага для записей «Post-it» (появившаяся на свет еще в 1980 г.).

Объемы продаж 3М с 1988 г. возрастают на 33% в год, однако показатели прибыли практически не изменяются. Возможно,

потому, что лучшие идеи теряются в ее децентрализованных лабораториях.

Компания слишком сложна. В ней слишком много сотрудников, и каждый тянет одеяло в свою сторону. Общее стратегическое направление, или фокус, отсутствует.

Такую музыку называют какофонией.

Простой вывод

**Будущее за правильно
организованными сфокусированными
компаниями.**

ГЛАВА 15

.....

Маркетинг

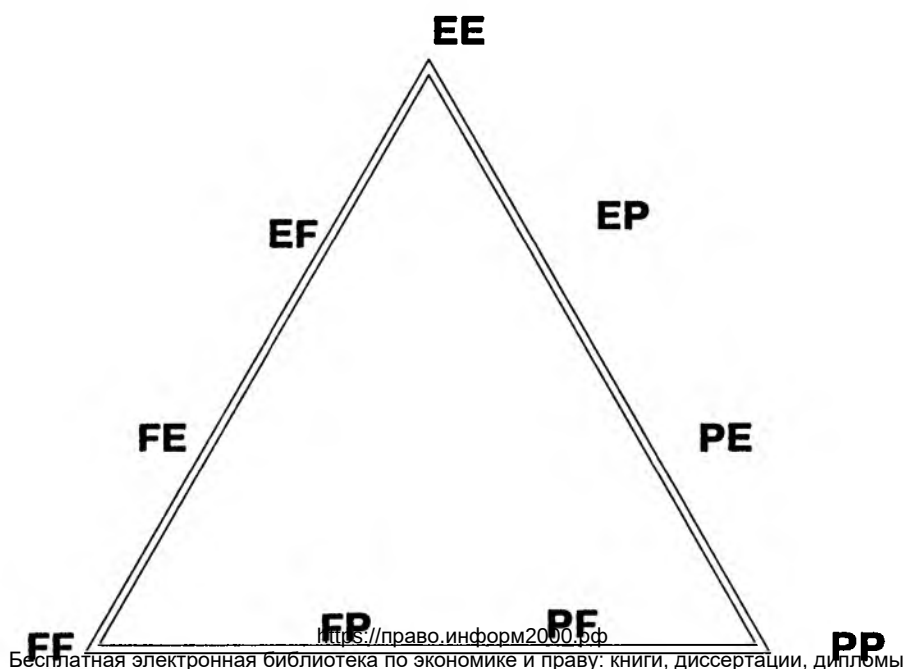
Как простые идеи превращаются в стратегию

Маркетинг в полном его смысле есть название игры. А участвуют в ней руководитель компании и его ближайшие сотрудники. А не рядовые работники.

Роберт Таунсенд,
«Вверх по организации»

Если директор компании является дирижером оркестра, то маркетинг — аранжировка исполняемого музыкантами произведения.

На тему сложности маркетинга и всех его функций написаны бесчисленные научные тома. Рекламные агентства и консалтинговые фирмы продвигают витиеватые системы создания и развития торговых марок. Одна британская фирма предложила модель, которую мы обычно приводим как образец неподражаемой сложности. В соответствии с ней каждая марка отличается девятью позиционирующими ее в сознании покупателя элементами: функциональными потребностями, объективными эффектами, функциональной ролью, атрибутами, стержневыми оценочными факторами, психологическими мотивами, психологической ролью, субъективным характером и психологическими потребностями. Все это консалтинговая фирма называет «мост (бридж)-матрицей».



(Помогите, это мост в никуда!)

Вот еще один пример сложности, автором которого является некое рекламное агентство.

Мы дадим суть маркетинга в двух предложениях. Во-первых, маркетинг отвечает за то, чтобы все играли одну и ту же мелодию в унисон. Во-вторых, назначение маркетинга состоит в превращении этой мелодии, или отличительной идеи, в то, что мы называем когерентным маркетинговым направлением.

Упоминание отличительной идеи требует дополнительных размышлений. Что это за идея? Где ее взять? Это первые вопросы, на которые необходимо ответить.

Чтобы помочь вам в этом, мы предлагаем воспользоваться следующим определением. Отличительная идея есть *конкурентный ментальный ракурс*.

Успех идеи дифференцирования возможен лишь в том случае, если она основывается на *конкурентной* точке зрения. Мы не имеем в виду обязательно «лучший товар» или «лучшую услугу»; но элемент отличия присутствовать должен («меньше», «больше», «легче», «тяжелее», «дешевле» или, наоборот, «дороже»). Например, идея может состоять в использовании отличной от других системы распределения продукции.

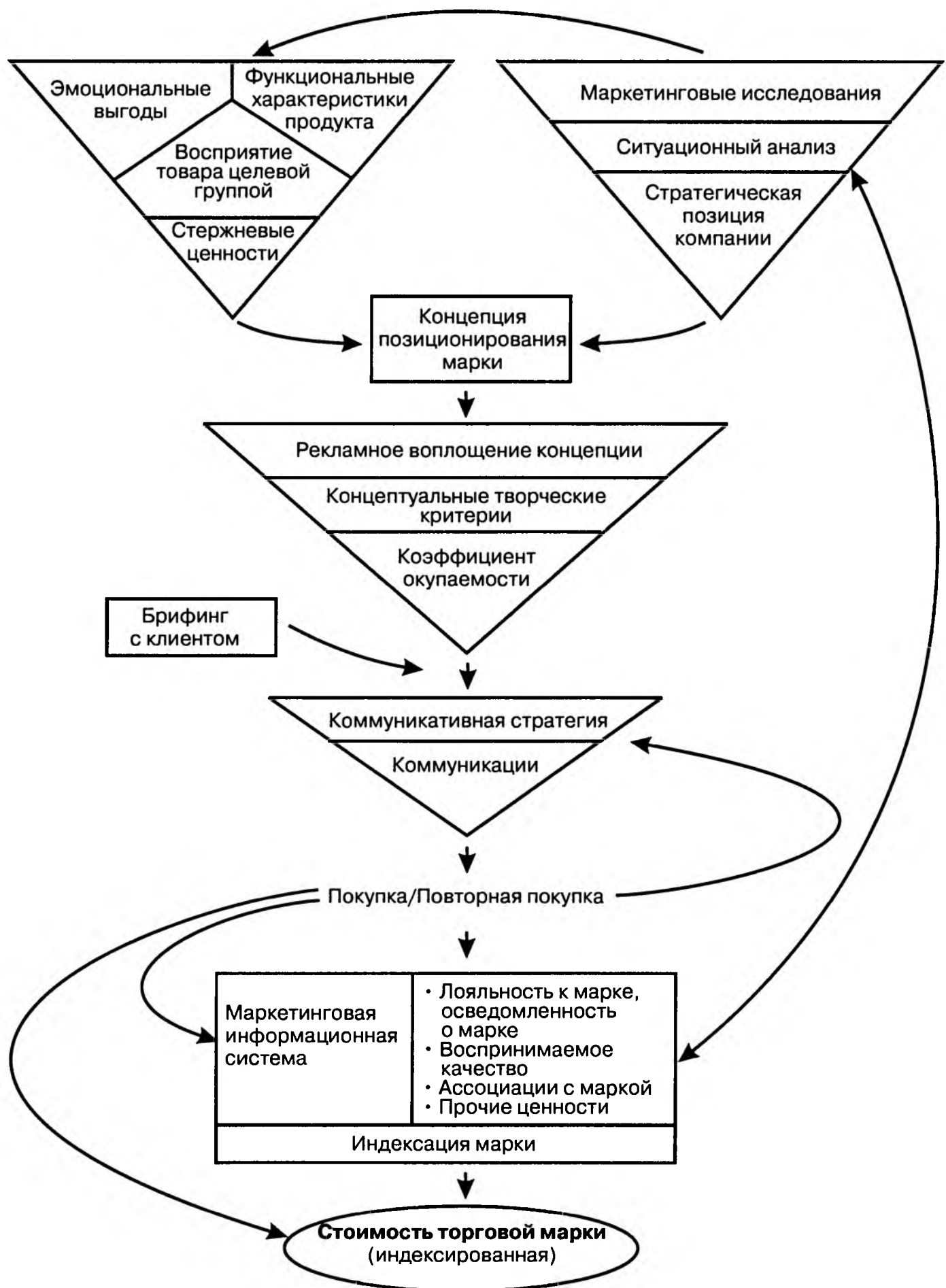
Более того, идея должна быть конкурентоспособной на маркетинговой арене, а не только в отношении к одному-двум другим товарам или услугам. Например, принятое компанией *Volkswagen* в 1950-х гг. решение о выводе на рынок США «первого» компактного автомобиля было великолепной конкурентной идеей. В то время *General Motors* предлагала исключительно крупногабаритные, обильно хромированные «баржи». «Жук» был легкой победой.

Конечно, «Фольксваген-жук» не был первым компактным автомобилем на рынке. Но он первым занял позицию «компакта» в сознании. Он представил свой размер во благо, тогда как конкуренты как бы извинялись за свои скромные габариты, говоря о «вместительности».

«Помни о малом», — говорила реклама *Volkswagen*.

В качестве примера плохой идеи можно привести спортивные купе и кабриолеты компании *Volvo*. Мы не видим в этом

МАРКЕТИНГ



(Помогите, выведите меня из этого лабиринта!)

конкурентного ракурса по отношению к «BMW», «Mercedes», «Audi» и другим маркам.

Далее, отличительная идея должна иметь конкурентный ментальный ракурс. Другими словами, маркетинговые битвы происходят в сознании потенциальных покупателей.

На конкурентов, товары которых отсутствуют в сознании, можно не обращать внимания. Когда Джон Шнаттер открывал свою *Papa John's*, существовало множество пиццерий с возможностью доставки пиццы на дом. Но ни одна из них не занимала в сознании позицию «лучших ингредиентов».

С другой стороны, восприятие потребителями некоторых конкурентов не имеет ничего общего с реальностью. Поэтому при выборе идеи необходимо руководствоваться восприятием, а не реалиями.

Конкурентный ментальный ракурс — это точка в сознании, наличие которой определяет эффективность маркетинговой программы. Следовательно, для того чтобы получить желаемые результаты, необходимо достичь этой точки.

Но одной идеи для этого мало. Чтобы завершить процесс, идея должна быть трансформирована в стратегию. (Если идея — гвоздь, то стратегия — молоток.) Для завоевания позиции в сознании потребителей необходимы оба.

Что такое стратегия? Стратегия — это не цель. Как сама жизнь, стратегия концентрируется на прохождении пути, а не на его конечном пункте. Нисходящее мышление — мышление, ориентированное на цели. В нем сначала определяется то, что нужно достичь, а затем мы ищем средства и пути получения требуемого результата. (Подробнее об этом см. гл. 17.)

Но большинство целей попросту недостижимы. Постановка целей превращается в пустое занятие. Маркетинг, как и политика, есть искусство использования имеющихся возможностей.

Когда в 1981 г. Роджер Смит возглавил *General Motors*, он заявил, что под его руководством корпорация завоюет 70% традиционно поделенного «Большой тройкой» внутреннего рынка США (в 1979 г. ей принадлежало 66%). Для столь гигантского

скачка была подготовлена программа модернизации стоимостью в \$50 млрд. Ох, как же ошибался Роджер!

В настоящее время доля *General Motors* в «Большой тройке» составляет 30% и продолжает уменьшаться. Цель была просто недостижима, поскольку за ней не было сколько-нибудь разумной идеи.

Мы определяем стратегию не как цель. Стратегия — это когерентное маркетинговое направление. Стратегия является когерентной в том смысле, что она разрабатывается исходя из выбранной идеи. Компания *Volkswagen* добилась большого тактического успеха со своим маленьким автомобилем, но не смогла развить идею в когерентную стратегию. Она забыла о «малом» и выпустила на американский рынок ряд больших, быстрых и дорогих моделей. Но все эти идеи уже принадлежали другим автопроизводителям. Идеей компактного автомобиля не замедлили воспользоваться японцы.

Во-вторых, в стратегии заключены когерентные маркетинговые действия. Товары, цены, распределение, реклама — все эти составляющие маркетинга-микс должны связно строиться на фундаменте основной идеи компании. (Отличительную идею можно представить как определенную длину волны света, а стратегию — как настроенный на нее лазер. Для проникновения в сознание потребителей необходимо и то и другое.)

Наконец, стратегия есть когерентное маркетинговое направление. И будучи один раз определено, оно должно оставаться неизменным.

Задача стратегии состоит в мобилизации ресурсов для использования отличительной идеи. Направляя все свои ресурсы в одном стратегическом направлении, вы максимизируете проработку идеи без следующих из существования цели ограничений.

Что мы ищем? Мы ищем ракурс — некий факт, идею, концепцию, мнение покупателя, отличающие нашу компанию от конкурентов.

Возьмем для примера стиральные порошки. Что, согласно рекламе, необходимо покупателям порошков? Чистота. Вот почему

«Tide» делает одежду «белой», «Cheer» — «белее белого», а «Bold» — «яркой».

Вы никогда не наблюдали за человеком в прачечной? Если верить рекламе, он должен бы надевать солнцезащитные очки, чтобы его не ослепила белизна.

На самом деле большинство людей едва рассматривают выстиранную одежду. Но многие нюхают ее, поскольку чистое белье должно иметь «свежий» запах. Исходя из этого наблюдения концерн *Unilever* разработал стиральный порошок «Surf», единственной отличительной характеристикой которого является удвоенное содержание ароматических веществ. *Результат:* «Surf» отхватил приличный «кусоч» американского рынка стиральных порошков размером в \$3,5 млрд.

Вы никогда не наблюдали за пассажиром автобуса или поезда, покупающим чашку кофе на станции? Человек аккуратно проделывает отверстие в крышке, чтобы не пролить содержимое во время поездки.

Кто-то из сотрудников *Handi-Kup*, подразделения компании *Dixie Products*, заметил это. Так появилась пластиковая крышка с готовым отверстием.

Некоторые ракурсы менее очевидны, потому что покупатели выражают их в отрицательной плоскости. *Adolph Coors Company* изобрела светлое пиво. (Даже сегодня в обычном пиве «Coors» меньше калорий, чем в светлом «Michelob Light».) Однако компания не обращала на него внимания до тех пор, пока не появилось «Miller Lite».

Оставить его без внимания было невозможно. До появления пива «Lite» любой бармен так описал бы заказ жителями Денвера сорта «Coors»: «Дайте-ка мне колорадского «Kool-Aid»». («Kool-Aid» — порошок для приготовления лимонада.)

Солидная рекламная компания позволила бы марке «Coors» «навсегда» за столбить за собой категорию светлого пива. Они не захотели. А вот компания *Miller* не поленилась. Поэтому «Miller Lite» стало первым популярным светлым пивом.

Большинство ракурсов трудно заметить потому, что изначально они почти никогда не выглядят многообещающе. (В про-

тивном случае их не преминули бы использовать ваши конкуренты.) Маркетинговые бомбы разрываются мгновенно.

«Великие идеи, — по словам Альберта Камю, — приходят в мир нежно, как лебеди. Если мы прислушаемся повнимательнее, то среди шума и гама империй и наций мы услышим тихий трепет крыльев, легкое дуновение жизни и надежды». (О том, как прислушиваться к «шепоту» новых идей, см. гл. 16.)

Что вы сказали, когда впервые увидели бутылку пива «Lite»? «Эта марка станет самым популярным пивом в Америке»? Или: «Ага, еще один “Gablinger’s”»? (Первое низкокалорийное пиво.)

Что вы подумали, когда впервые зашли в магазин игрушек *Toys «R» Us*? «Это будет компания стоимостью в \$10 млрд, продающая четверть всех игрушек в Америке»? Или: «Почему они перевернули букву R?»

Купили бы вы франшизу компании *McDonald’s* в 1955 г., когда она обошлась бы вам в \$950? Или подождали бы, думая: «Разве можно нормально заработать на гамбургерах стоимостью в 15 центов?»

Вы купили акции *Хегах* в 1958 г.? Баночный суп «*Andy Warhol*» в 1968 г.? Кондоминиум на Манхэттене в 1979 г.?

Вы храните свои бейсбольные карточки? Комиксы про Супермена?

Возможности трудно заметить, поскольку они не имеют почти ничего общего с нашим их восприятием. Они в значительно большей мере напоминают ракурсы: более светлое пиво, более дорогая машина, относительно дешевый гамбургер, магазин, в котором продаются только детские игрушки. Задача маркетинга — взять этот ракурс или идею и превратить их в стратегию, а значит, «выпустить на волю» скрытую в них, «дремлющую» потенциальную энергию.

Pizza Hut, лидер рынка, легко нейтрализовала бы одно-два заведения своего нового конкурента *Papa John’s*. Но у руководителей *Papa John’s* была стратегия развития сети пиццерий с лучшими ингредиентами в США в целом, что и позволило ей вклиниться между сильными мира фастфуда. Ее новая идея первой проникла в сознание потребителей.

СИЛА ПРОСТОТЫ

Идея диктует стратегию. Стратегия служит проводником идеи. Те, кто пытаются определить, что из них важнее, не понимают сути процесса. Взаимосвязи этих двух элементов — вот критически важный аспект успешного маркетинга.

Что важнее в разработке самолета: конструкция двигателя или дизайн крыльев? Ни то ни другое. Взлетит ваш самолет или останется на земле, зависит от их взаимосвязи.

Идея отличает вашу компанию от конкурентов. Стратегия, как крылья, возносит идею, а вместе с ней и бизнес на недостижимую высоту.

Простой вывод

Покажите мне идею.

ГЛАВА 16

.....

Новые идеи

Проще взять их у других

Идея должна быть оригинальной только в применении к проблеме, над которой вы работаете.

Томас Эдисон

Есть компании, которые пытаются превратить способности к формированию и восприятию идей в хитроумную науку.

В старом особняке в предместьях Цинциннати люди кидаются друг в друга ярко-желтыми мячиками. В это время на первом этаже джазовый квартет барабанит свои мелодии. В пределах слышимости люди царапают что-то на пурпурных учетных карточках. Что они там записывают? Все, что придет им в голову. Собравшиеся в одной из комнат люди обмениваются воспоминаниями о наихудших днях в последнем отпуске, а также о заработанных ими в течение жизни шрамах.

Да что же происходит?

Мы вошли в «сумеречную зону» американской индустрии идей. Все эти люди — шаманы от креативности, обещающие запустить ваш бизнес «с низкого старта» или «вдохнуть жизнь» в старые продукты благодаря — вы правы — свежим идеям.

Проблема в том, что поиск новой идеи нередко низводится до бестолковых странствий Алисы в Стране чудес со всей этой, полагающейся по законам жанра, бессмыслицей вроде «творческого раскрепощения», «подкачки сознания» и «трансформации состояния», не говоря уже о расценках, которые вогнали бы Алису в краску. (Эти мозговые штурмы в загородных особняках обходятся порядка \$150 тыс. за визит.)

Новые идеи, определенно, управляют бизнесом. Они рассматриваются как «топливо» завтрашнего успеха. Но неужели процесс поиска новых концепций настолько сложен? Или простой, в сущности, процесс усложняется намеренно?

Инновации не имеют почти ничего общего с гениальностью. Равно как и с вдохновением.

«То, что частный предприниматель может положиться на вспышку гениальности, — не более чем миф, — говорит Питер

Друкер. — Я постоянно общаюсь с частными предпринимателями более 40 лет. Те из них, кто полагались на вспышки вдохновения, терпели не менее быстрые неудачи».

Давайте честно взглянем на то, как в человеческом сознании возникает новая идея. Это происходит в три этапа:

1. **Подготовка.** Вы погружаетесь в проблему. Собираете информацию, данные, мнения. Вы приводите в «полную боевую готовность» свои интеллектуальные способности.
2. **Инкубация.** В то время как ваше подсознание решает поставленную задачу, вы занимаетесь другими вещами. А ваш мозг «самостоятельно» сопоставляет различные идеи, смешивает характеристики, пытается синтезировать нечто новое.
3. **Просветление.** Возникает (практически из ниоткуда) новая, вполне законченная идея. Voila! Получилось.

Это то, что происходит. Другой вопрос, как это происходит.

(В комиксе «В. С.» эту тему обсуждают два персонажа. *Первый говорит: «Что такое идея?» Второй отвечает: «Идея — это вдохновляющая мысль». Первый: «Откуда они появляются?» Второй: «Не имею ни малейшего понятия».*)

Нам никогда не понять, как это происходит.

Но мы знаем, что Томас Эдисон был абсолютно прав. Нет ничего плохого в том, чтобы воспользоваться чужой идеей. «Заведите привычку, — советовал великий изобретатель, — вести наблюдение за новыми и интересными решениями, которые с успехом используют другие».

Один из тех, кто последовал его совету — Леопольд Фернандес Пуялс. Десять лет назад, когда испанские домохозяйки начали массово осваивать более популярные на рынке труда профессии, этот коммерсант кубино-американского происхождения, почувствовав рост «аппетитов» к фастфуду, вложил \$80 тыс. и открыл в Мадриде службу срочной доставки пиццы. Сегодня годовой объем продаж его компании *TelePizza* превышает \$260 млн, число ее работников — более 13 тыс. человек,

а представительства фирмы работают в восьми странах мира. После того как компания в конце 1996 г. была преобразована в открытое акционерное общество, ее акции взлетели в цене с \$14 до \$123 (рыночная капитализация составляет на сегодняшний день \$1,3 млрд). Л. Пуялс, 50-летний ветеран войны во Вьетнаме, говорит: «Меня часто спрашивают: “В чем ваш секрет?”» (Мы знаем ваш секрет. Вы стащили идею «доставки на дом» у *Domino's Pizza*.)

Предположим, что вы — управляющий респектабельным отелем и хотели бы, чтобы по внутреннему убранству ваши номера не уступали таким грандам, как *Mariott* и *Hyatt*. Не отправляйте свой персонал в творческий отпуск и не заставляйте их изобретать новые «вкусности». Просто поинтересуйтесь, чем очаровывают своих гостей независимые гостиницы, такие как *Charles Hotel* в Кембридже (штат Массачусетс). В нем, например, на гостевой телефон записана детская сказка.

Самое простое решение проблемы — воспользоваться уже существующей идеей. Военные дизайнеры заимствовали улучшенную камуфляжную раскраску для танков... из творчества Пабло Пикассо.

Самый простой способ изобрести новый продукт — адаптировать существующую идею. Популярного певца и композитора Пола Саймона спросили, где он черпал вдохновение для своей песни «*Bridge over Troubled Waters*». И Пол открыл жестокую правду. Оказалось, что он «носил в себе» две мелодии: хорал Баха и церковную музыку из *Swan Silverstones* — «и всего лишь соединил их».

В Музее палеонтологии при Калифорнийском университете в Беркли проводилась необычная продажа костей динозавра. Музей предлагал всем желающим стать спонсорами «сборки» скелета тиранозавра-рекса. При этом имена филантропов должны были отчеканиваться на специальной табличке. «Цены» колебались от \$20 за косточку из хвоста до \$5 тыс. за череп и челюсти. (Для справки: скелет Т-рекса состоит приблизительно из 300 костей.)

Инициаторы акции не ожидали столь впечатляющего успеха. Спонсоры вносили необходимые суммы на имена своих детей, начальные школы проводили благотворительные распродажи домашней выпечки.

И откуда же взялась эта идея? Она была заимствована. Сбор средств проводился по примеру кампаний пожертвований в пользу оперных театров.

Раз уж речь зашла о добрых делах, припомните-ка, вас никогда не приглашали на благотворительный обед, посещать который вам никак не хотелось? И действительно, пришлось бы приглашать няню для детей, брать напрокат смокинг, выслушивать скучные речи...

Понимаем, сказали умные ребята из Флориды. Вот как выглядело их «неприглашающее» приглашение:

Ежегодный обед в рамках *Goodwill Industries*
на этот раз *не будет* проводиться в отеле *Americana*.

Коктейли *не будут* подаваться в 19:00.

Обед *не будет* подан в 20:00.

Арт Линклеттер *не будет* ведущим церемонии.

Преподобный Норман Винсент Пил *не выступит* с обращением.

Почетных гостей *не ожидается*.

Оставайтесь дома и спокойно отдыхайте.

Только, пожалуйста, отправьте \$50 (холостяки) или \$100 (семейные пары).

Как прошло мероприятие? Как шумная пирушка.

В последующие годы данная схема была применена другими филиалами *Goodwill* и благотворительными организациями при больницах. (Вы хотите знать, поможет ли она вашему благотворительному фонду? Тогда вперед.)

В самом начале XX в. Уильям Дюрант приобрел 20 компаний — поставщиков корпорации *General Motors*. Далее он привлек их к процессу разработки дизайна новых автомобилей. Компания *Sears* скопировала систему У. Дюранта и приобрела доли учас-

тия в капитале фирм-поставщиков ради контроля над ними и экономии собственных затрат. В начале 1930-х гг. лондонская компания *Marks & Spencer* скопировала методы *Sears*. Позднее японцы изучили и повторили и *Sears* и *Marks & Spencer*. (Вывод для вашей компании понятен?)

Компания *Toys «R» Us* была одним из первых «убийц категорий». Концепцию компании проанализировали и приняли сети *Home Depot* (в торговле хозяйственными товарами), *Staples* и *OfficeMax* (в торговле канцелярскими принадлежностями), *PetsMart* (в торговле кормами для животных).

Если вы стремитесь к тому, чтобы ваши шансы на успешное разрешение проблемных ситуаций существенно возросли, становитесь коллекционером идей. Когда вы наталкиваетесь на образец интересной стратегии, запомните его. Заведите журнал, папку для газетных вырезок, создайте компьютерный файл. Храните блокнот рядом с кроватью и диктофон в машине.

Когда вам понадобится найти решение какого-то вопроса, обратитесь к своей коллекции. Затем воспользуйтесь следующей схемой по выжиманию максимальной пользы из существующей идеи (заимствована нами у Алекса Осборна, автора книги «Прикладное воображение»).¹⁷

1. **Замена.** Что можно изменить в подходе, материалах, ингредиентах, внешнем виде товара? «*SugarPops*» превратились в «*CornPops*», более питательные кукурузные хлопья. Пьеса «Ромео и Джульетта» лежит в основе сценария знаменитого кинофильма «Вестсайдская история». Не так давно в *Hartford Ballet* было переработано либретто балета «Щелкунчик». Действие перенесено в Калифорнию начала XIX в., появились индейцы, джинсы «*Levi's*» и Марк Твен. Результат: масса положительных газетных рецензий на «Американского щелкунчика».
2. **Объединение.** Что можно добавить к существующей идее? Какие ингредиенты, призывы, цвета, вкусы? Линия чая «*Lipton*» была дополнена фруктовыми чаями, а затем новой серией холодного чая.

3. **Адаптация.** Где еще можно применить идею? Что из нее можно скопировать? Компания *Sony* адаптировала концепцию аудиоплеера «Walkman» к карманным телевизорам «Watchman» и портативным проигрывателям компакт-дисков «Discman» (так называемая управляемая эволюция продукта или процесса). Компания *Gillette* адаптировала свой подход к бритвам («Trac II», затем «Atra», «Sensor», «Sensor Excel» и т. д.), к зубным щеткам «Oral-B». До приобретения марки компанией *Gillette* ее владельцы выпускали одну и ту же модель зубной щетки в течение 27 лет. Сегодня 150 исследователей *Gillette* изучают «процессы» ухода за зубами, попутно предлагая новые продукты: начиная от нити для зубов из запатентованного волокна до дорогой зубной щетки «Advantage».
4. **Увеличение или уменьшение.** Можете ли вы что-то прибавить, удлинить, усилить или вычесть? Сейчас, когда в моде спортивные внедорожники, компания *Ford* делает ставку на огромные полноприводные модели «Expedition» и «Lincoln Navigator». Компания *McDonald's* уменьшает размеры своих точек быстрого обслуживания, вписывая их в терминалы аэропортов и розничных магазинов.
5. **Другие способы применения.** Как еще можно использовать то, что вы уже имеете? Компания *Arm & Hammer* сделала из обычной соды освежитель для холодильников, дезодорант и ингредиент для зубной пасты. В г. Котсвилле, штат Пенсильвания, старый обшитый досками госпиталь превратили в пансионат для бездомных и малоимущих стариков.
6. **Устранение.** От чего можно избавиться? Компания *Saturn*, к примеру, решила избавить покупателей от страхов и чувства отвращения, связанных с процессом приобретения автомобиля.
7. **Перемена мест.** Что можно переставить или пересмотреть? Обратите внимание на физику процесса охлаждения — и вы получите термос. Измените свою телефонную

систему — и вы избавите покупателей от проблем. Франчайзи известной в США компании-дисконтера *Meineke* жаловались, что не могут дозвониться до ее сотрудников, поскольку все входящие звонки с бесплатного номера переводились на систему автоответа. Работавшие же на коммутаторе телефонисты обслуживали исключительно местные вызовы (преимущественно от продавцов и личные звонки работников компании). *Простое решение*: поменять одну систему на другую.

Автор знаменитой книги «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей» Дейл Карнеги был прекрасным наблюдателем. Однажды он написал: «Идеи, которые я защищаю, принадлежат не мне. Я заимствовал их у Сократа. Я стянул их у Честерфилда. Я взял их у Иисуса. И объединил в книгу. Если вам не нравятся установленные ими законы, по каким же правилам вы хотите играть?»

Простой вывод

Покажите мне чужую идею.

ГЛАВА 17

.....

Цели

Звучат громко, а проку мало

Для того чтобы достичь желаемого будущего, некоторые компании пытаются измениться. Напрасная трата времени. Того же результата можно добиться, изменив исходные предположения бизнес-плана. Помните: будущее зависит от предположений, которые мы сами же и выдумываем. Зачем бить самого себя?

*Скотт Адамс,
«The Dilbert Principle»*

Если вы хотите загубить лучший маркетинговый план, займитесь постановкой его целей. Мы выступаем против целей, поскольку именно они приносят в маркетинговый процесс утрату чувства реальности.

Как правило, любителями процесса постановки целей являются менеджеры, захваченные «стремлением чего-то добиться».

Что такое долгосрочные планы, как не дотошное описание рыночных позиций компании через пять или десять лет? В них говорится о целях по доле рынка и прибыли на акционерный капитал.

Менеджеры такого типа вместо того, чтобы искать наиболее выгодные точки приложения усилий, форсируют события. Они гонятся за победами на актуальных рынках, забывая о вновь открывающихся возможностях. Кроме того, они придерживаются внутренней ориентации.

Жесткие цели, которые представляют собой не более чем принятие желаемого за действительное, высшее руководство обычно оправдывает как «нечто, к чему мы стремимся», своего рода мишень. Но такие менеджеры не осознают, что такая постановка вопроса лишь отражает их нежелание принять поражение. Следовательно, они не в состоянии делать то, что действительно необходимо, ведь все их силы брошены на выполнение нереалистичных задач.

В стремлении выполнить «фантастические» цели по объемам продаж менеджеры торговых марок проталкивают ненужные линейные расширения или организуют дорогостоящие, направленные на то, чтобы спихнуть свой товар дистрибьюторам, мероприятия по стимулированию сбыта. Более того, они не способны четко идентифицировать реальные проблемы,

взглянуть им в лицо и затем напрячь все силы, чтобы устранить их.

Мы подозреваем, что последние модели автомобилей «Cadillac» корпорации GM, внешне весьма похожие на изделия коллег из подразделения *Chevrolet*, обязаны своим появлением на свет поставленной руководством цели по привлечению молодых покупателей, ориентирующихся в основном на импортные автомашины. Завоевание высокого места в сознании этой группы потребителей — очередная цель из разряда недостижимых. Нельзя объять необъятное. Необходимо смотреть правде в глаза.

С постановкой целей связана еще одна проблема — снижение организационной гибкости. Когда вы сконцентрированы на одной цели, вы упускаете открывающиеся в других направлениях возможности.

Когда GM задалась целью увеличить сужающийся рынок марки «Cadillac», она упустила более выгодную возможность.

Способности дизайнеров GM создать автомобиль для супердорогого сегмента никогда не подвергались сомнению. Причем для него даже не надо подбирать название. Мы за то, чтобы GM вернула марку «LaSalle». (Для молодых читателей поясним, что модели «LaSalle» — автомобильная классика 1920–1930-х гг. Хотя формально они относились к семейству «Cadillac», фактически «LaSalle» рассматривалась как отдельная марка.)

Ирония идеи возрождения «LaSalle» как конкурента европейских автомобильных марок состоит в том, что изначально для этой модели предполагался «старосветский облик». Ее прототипом послужила французская модель «Hispano-Suiza», которую нынче помнят разве что историки.

Очевидно, что современная машина должна быть меньше и стоить дорого, как большинство европейских седанов. И что самое главное, она должна продаваться через новую сеть специализированных дилеров, а не через розничную сеть *Cadillac* (равно как марка «Acura» продается в салонах *Acura*, а не через дилеров компании *Honda*).

Данная тактика была бы особенно успешной лет пять-десять назад. Но и сегодня она остается для GM единственной возмож-

ностью увеличить долю присутствия в «премиум»-сегменте рынка. При таких-то ценах сделать это не грех!

В очень популярной книге «Сделано на века» (*Build to Last*) Джеймс Коллинз и Джерри Поррас пылко говорят о «больших, страшных, отважных целях». По мнению авторов, именно они позволили таким компаниям, как *Boeing*, *Wal-Mart*, *General Electric*, *IBM*, *Philip Morris*, вырасти в преуспевающих гигантов.

Но если присмотреться к утверждениям авторов, становится очевидным, что понятие «цели» они смешивают с «решительными шагами».

Да, компания *Boeing* выпустила первый коммерческий реактивный самолет «Boeing-707». Но это был решительный шаг, а никак не цель. Он же позволил компании стать лидером рынка.

Корпорация *IBM* выпустила модель «360», и это был решительный шаг к качественному скачку, появлению компьютеров нового поколения. В некоторых случаях лидеры сохраняют доминирующие позиции потому, что конкурируют сами с собой.

Цель банка *Citicorp* — превращение в крупнейшее финансовое учреждение в Америке и в мире — также была связана с завоеванием лидерства на ранних стадиях крупномасштабного банковского бизнеса.

Авторы «Сделано на века» в качестве примеров приводят компании, основанные в период с 1812 г. (*Citicorp*) по 1945 г. (*Wal-Mart*), которым на первых порах не пришлось иметь дела с интенсивной конкуренцией глобальной экономики. Их успехи, несомненно, могут рассматриваться многими читателями как образец для подражания, но не забывайте, что становление этих компаний происходило в тепличных, по современным меркам, условиях.

Простой вывод

**Цель — как сон. Снилось —
и забыл.**

ГЛАВА 18

.....

Рост

Может повредить бизнесу

У нас нет огромной потребности в росте. У нас есть громадное желание расти.

Милтон Фридмен

Мы рассматриваем рост компании не как ее основную цель, а как «побочный продукт» ее «правильной» деятельности. Тем более что именно стремление к росту определяет появление разного рода недостижимых целей.

Руководители компаний стремятся к росту потому, что хотят подольше сохранять свою должность и повысить свой чистый заработок.

По нашему мнению, более простой и важной целью было бы увеличение цены акций, а не прибыли компании. Если вы выходите на новый рынок, вашей целью номер один должно быть завоевание доминирующей доли. Но очень многие компании стремятся к получению высокой прибыли до того, как они закрепятся на своих рыночных позициях.

Сильной компанию делают не товары и не услуги. Основа ее мощи — позиции в сознании покупателей. Сила *Hertz* — в лидирующей позиции компании, а не в качестве услуг по прокату автомобилей. Проще удерживать вершину, чем покорить ее.

Можете ли вы назвать компанию, которой удалось одержать верх над лидером рынка? Победа зубной пасты «Crest» в своей категории во многом была связана с получением права на надпись: «Одобрено Американской ассоциацией стоматологов». (Впрочем, компания *Colgate* вернула лидерство с помощью антимикробной пасты «Total».) Марка «Duracell» поднялась на вершину благодаря инновационным щелочным батарейкам, марка «Budweiser» вышла на первое место в категории пива, «Marlboro» — в сигаретах. Но это — единичные случаи.

В доказательство приведем такой факт. Из 25 занимавших лидирующие позиции на американском рынке в 1923 г. торговых марок 20 по-прежнему находятся на первом месте. Четыре сместились на второе и одна — на пятое.

Даже изменения других позиций происходят крайне редко. Если бы в маркетинге, как на бегах, принимались ставки, все разумные люди всегда ставили бы на фаворитов. За время, прошедшее после окончания Второй мировой войны, среди трех ведущих автомобильных компаний США произошла всего одна перестановка.

В 1950 г. *Ford Motor Company* обошла *Chrysler Corporation* и вышла на второе место. С тех пор порядок мест не изменялся: *General Motors, Ford, Chrysler*. Какая скука, не правда ли?

Жесткий порядок мест в маркетинговой гонке, сохранение их год за годом компаниями и марками приводит к недооценке первостепенной значимости действий фирмы, направленных на защиту ее позиций. Улучшать позицию сложно, но, раз достигнув, сохранить ее относительно легко.

Если вам удалось покорить вершину, позаботьтесь, чтобы об этом узнал весь рынок. Многие компании воспринимают свое лидерство как должное и никогда им не пользуются. Тем самым они дают зеленый свет конкурентам. Как только у вас появится шанс, перекройте им дорогу. Американцы симпатизируют побежденным, но предпочитают покупать товары у победителей.

Так было и в случае с искусственным шелком. Что касается объема продаж, то рынок в равных пропорциях делят одна австрийская (*Lenzing*), одна британская (*Courtaulds*), одна индийская (*Biria*) и одна китайская компании.

Lenzing, однако, воспринимается как наиболее передовая с точки зрения технологий компания, поскольку она оперирует в данной отрасли с 1930-х гг. Исходя из этого компания создала программу, направленную на формирование имиджа технологического лидера в производстве искусственного шелка. *Lenzing* не уставала рассказывать о том, что благодаря ее усилиям качество шелка становится все лучше и лучше. Компания резервировала за собой лидерство.

Никогда не финансируйте терпящие фиаско проекты за счет доходов удачных продуктов (что сплошь и рядом наблюдается

в диверсифицированных компаниях), так как вы сами ограничиваете доступ к ресурсам для ваших лучших марок.

Но реалии Уолл-стрит таковы, что многие компании ориентируются на рост и не могут, что называется, не «наддавать пару». Точнее говоря, они теряют рассудок.

Возьмем компанию *Silicon Graphics*. Она выпускает вычислительные системы для обработки графики и создания всех этих голливудских спецэффектов. После приобретения *Cray Superscomputers* она превратилась в мирового лидера в сфере высокопроизводительных компьютеров (и до сих пор им является).

Но вместо того, чтобы вкладывать средства в сохранение «высокопроизводительной» отличительной идеи, компания *Silicon Graphics* идет на поводу у Уолл-стрит и расширяет свой бизнес. Для биржевых аналитиков высокопроизводительные компьютеры — всего-навсего рыночная ниша, а не рост со скоростью 20% в год.

Если вы выделяетесь в производстве компьютеров как *Porsche* в автомобилях, вы не должны выпускать дешевые системы. Необходимо стремиться к доминированию в самом дорогом секторе, привлекая к своим высокопроизводительным компьютерам новых покупателей. (В конце концов, какая уважающая себя компания захочет иметь компьютеры с низкой производительностью?)

Не позволяйте Уолл-стрит управлять вашим бизнесом.

Большинство финансовых магнатов подходят к маркетингу с финансовых позиций. Чем больше компаний попадают им под крыло, тем быстрее они по идее должны расти. Возьмем нынешнюю ситуацию в *Nike*. Когда кто-то хочет во что-то сыграть, он должен быть одет в «Nike» с головы до ног. Более того, компания стремится к тому, чтобы ее марку «носило» и спортивное снаряжение, и применяет свои высокие технологии в производстве теннисных ракеток, мячей, перчаток.

Очевидно, что стратегия компании предполагает превращение «Nike» в спортивную «мегамарку». Тактика компании состоит в использовании ее логотипа всеми крупными

спортивными командами (которые согласятся на это). На последней зимней Олимпиаде даже телекомментаторы ходили в куртках с известным символом. (Основатель *Nike* Фил Найт вообще никогда не расстаётся со стилизованной каплей воды. Он просто вытатуировал логотип на теле.) Каким бы видом спорта вы ни занимались, товары под маркой «*Nike*» всегда должны быть рядом.

Однако в последнее время кажется, что мир устал от игр. Достаточно познакомиться с посвященными компании *Nike* статьями в газетах и журналах.

В репортаже «Тинэйджеры ставят подножку *Nike*» («*U. S. News & World Report*») рассказывается о том, что молодежь отказывается покупать дорогие кроссовки.¹⁸ Автор заметки «Споткнувшись о свою же обувь, *Nike* перегруппировывается» («*The Wall Street Journal*») рассказывает о проблемах, возникающих в компании, которая ежегодно запускает в производство 350 новых моделей спортивной обуви.¹⁹ В статье «У *Nike* не все гладко: ожидают сокращения» («*Footwear News*») сообщается о снижении прибыли и грядущих в компании увольнениях.²⁰ Пафос статьи *Just Do It* без *Nike* («*Discount Store News*») состоит в том, что магазинам не следует ограничиваться закупками марки «*Nike*».²¹

Что происходит? Ведь «*Nike*» такая «крутая» марка!

Аналитик компании *Morgan Stanley* Джозефин Эсквел дает простой и ясный ответ: «Самая большая проблема *Nike* в том, что она «заполонила» своим значком всю Америку».

В стремлении к «бесконечному росту» компания угодила в то, что мы называем ловушкой линейного расширения. Речь идет о типичной стратегии мегамарки, когда марочное название «вешается» на все, что связано и не связано с основной товарной категорией. Мы воспринимаем это как «внутреннее» представление об успешной марке и способах ее укрупнения и улучшения.

К несчастью, единственный подход, который применим на рынке, это «внешнее» мышление, то есть мышление в терминах

сознания потенциального покупателя. Рассмотрим несколько произошедших с крупными марками «несчастливых случаев»:

- ◆ Когда-то «Chevrolet» был самым популярным в США семейным автомобилем. Сегодня «Chevrolet» — это большой, компактный, дорогой, дешевый, седан, спортивный автомобиль, фургон и грузовик, уступающий по объемам продаж и *Ford*, и *Honda*, и *Toyota*.
- ◆ Корпорации *Xerox* понадобилось 20 лет и несколько миллиардов долларов, для того чтобы организовать производство всех видов офисной техники, от копировальных аппаратов до компьютеров. В конце концов ее руководители осознали, что любая не предназначенная для копирования документов техника под маркой «Xerox» обречена на провал.
- ◆ *McDonald's* построила свой бизнес на недорогих и быстрых в приготовлении гамбургерах. Но этого компании показалось мало, и она начала предлагать гамбургеры для детей, гамбургеры для подростков, пиццу, жареных цыплят — да вы и сами знаете. Ее развитие замедлилось, доходы постепенно сокращаются. «Мак» зашла слишком далеко.
- ◆ Сигареты под марками «Marlboro Regular», «Marlboro Light», «Marlboro Ultra-light», «Marlboro Medium» и «Marlboro Menthol» не оправдали возлагавшихся на них ожиданий. В конце концов менеджеры компании *Philip Morris* осознали, что настоящие ковбои не курят ни легкие, ни ментоловые сигареты. Компания вернулась к стратегии «Страна *Marlboro*», и дела пошли на поправку.

Как мы упоминали в гл. 7, главное в бизнесе — отличия, отличия и еще раз отличия. Чем больше вещей вы охватываете и чем больше вы теряете фокус, тем сложнее вам дифференцировать свой продукт.

Потребители приобретают вашу марку не потому, что считают ее мегамаркой. В мире спорта люди покупают лучшую мар-

ку кроссовок, мячей для гольфа, теннисных ракеток, чего угодно. Они приобретают товар, который, как им кажется, в наибольшей степени удовлетворяет их желания. И в подавляющем большинстве случаев это оказывается марка, специализирующаяся на данной категории. *Причина:* если компания является специалистом, ее продукция должна быть лучше.

У Тайгера Вудса (известный игрок в гольф) была многомиллионная «причина» одеваться в «Nike» с головы до ног (рекламный контракт). Но у большинства из нас подобные резоны отсутствуют. Чем раньше компания осознает, что дело не в логотипах, а в отличительных качествах товаров, тем скорее она «сравняет счет», а может быть, и вновь выйдет вперед.

Быть всем для всех сложно и расточительно. Такая стратегия означает, что ресурсы растрачиваются на то, чтобы одержать верх во второстепенных стычках, ресурсы, которые следовало бы сконцентрировать на «направлении главного удара». Принимать решения становится намного проще, когда вы занимаетесь чем-то одним.

Опыт подсказывает нам, что меньше означает больше.

Компания *Subaru* была пионером на рынке полноприводных автомобилей. Тогда, в 1970-х гг., она создала себе репутацию производителя необычных, крепких машин, способных передвигаться по глубокому снегу и грязи.

Однако уже в 1980-х гг. компания оказалась на грани банкротства, ибо ее руководство бездумно отказалось от своего «сурового» имиджа и погналось за *Honda*, *Nissan* и *Toyota* в классах обычных автомобилей. Все чаще на дорогах под маркой «Subaru» встречались седаны и спортивные автомобили. Результат? В 1986–1993 г. компания несла убытки, общая сумма которых превысила \$750 млн.

Затем ее руководство отказалось от выпуска убыточных моделей, компания рационализировала производство и вернулась к своим полноприводным «корням». К началу 1996 г. объем выпуска автомобилей составлял всего 64% от достигнутого десятилетие назад. Но что это были за модели!

Меньше может означать больше в любом бизнесе. Португальская компания *Atoгit* является мировым лидером по производству пробок для винных бутылок. Немецкой *Krones AG* принадлежит 70% мирового рынка оборудования по наклеиванию этикеток на бутылки. Испанская *Chupa Chups* в 1957 г. решила отказаться от выпуска всех своих 200 продуктов, кроме одного: карамели на палочке. Сегодня она является мировым лидером.

Приведем один пример из практики, который показывает, что любовь к росту лежит в основе всех бед.

Нас пригласили оценить бизнес-планы одной крупной фармацевтической компании. Один за другим менеджеры торговых марок, а их у компании было немало, вставляли и представляли свои планы на следующий год.

Один молодой менеджер сказал, что его беспокоят новые агрессивные конкуренты, из-за действий которых баланс сил на рынке неминуемо изменится. Когда дошло до прогнозов сбыта, он назвал цифру + 15%. Мы тут же поинтересовались, как это возможно в условиях ужесточения конкуренции?

Менеджер ответил, что для этого будут предприняты некие краткосрочные маневры и линейное расширение. Не повредит ли это долгосрочной стратегии? Да, повредит. Тогда зачем это делать? Потому что босс велел ему обеспечить рост, так что все вопросы к нему.

Неделю спустя начальник признался, что он понимает проблему, но его босс требовал от него роста, потому что — вы опять угадали — таково желание Уолл-стрит.

Простой вывод

**Добивайтесь расширения
доли рынка — и все остальные
показатели будут
в норме.**

ЛЮДИ

Бизнес целиком и полностью зависит от хорошо обученных, опытных сотрудников. Постарайтесь не усложнять им жизнь.

ГЛАВА 19

.....

Мотивация

Только усилия — это не ответ

Меняться и улучшаться — совершенно разные вещи.

Немецкая пословица

Издатель одного довольно популярного журнала решил обратиться к услугам известного (и весьма дорогого) консультанта. А что было делать? Объем рекламы сокращался. Боевой дух журналистов на глазах «испарялся». «Не могли бы вы выступить на ближайшем собрании редакции?»

Прежде чем дать окончательное согласие, специалист провел предварительный анализ положения дел. Название и имидж журнала устарели. Сам он пережил несколько «косметических операций». Его статьи — обо всем и ни о чем, расплывчатые и мало понятны. Рекламодатели не горели желанием размещать в журнале свои объявления.

Диагноз: отсутствие стратегии, отсутствие явного отличия от конкурентов. Консультант готов заняться поиском решений проблем.

Реакция издателя: «Вы знаете, нам нужна всего лишь вдохновляющая речь известного специалиста. Мы хотим “подзарядить аккумуляторы” наших людей, расшевелить их».

Ребята, усилия — это не ответ. Стараться больше других — значит зря раздувать щеки.

Усилия, направленные на «внешнюю» мотивацию работников, не позволяют «подключить» их к корпоративному бизнесу, тем более что люди прекрасно понимают: гарантии занятости канули в Лету. Волны слияний, объединений, сокращений и упрощений отнюдь не способствуют повышению организационной лояльности сотрудников. Тонкая нить, связывавшая организацию и работника, давно порвана. Отношение большинства сотрудников к компании можно выразить так: «Все мы тут временно».

Но некоторым менеджерам так хотелось бы мотивировать работников к труду, ничего не изменяя в деятельности органи-

зации! Как пишет консультант по менеджменту Алан Вейсс: «Не знаю, сколько раз мне доводилось слышать от руководителей: “Мы не имеем права почитать на лаврах. Теперь мы должны прикладывать еще большие усилия”».

И у кого-то обязательно рождается блестящая идея: давайте проведем небольшую «перетряску рядов». Проведем мотивационный слет, где внушим сотрудникам новые броские слоганы. Вот несколько образцов, звучавших на одном из таких фестивалей:

- ◆ «Чувствуй себя победителем, и ты победишь».
- ◆ «Победители не уступают. Они вновь побеждают».
- ◆ «Успех приходит не за одну ночь. Он приходит со временем».

Или другой вариант: в компанию приглашается вдохновенный харизматический оратор, который должен побудить людей «быть всем, чем они могут быть», и «разжечь свой внутренний огонь» (зал украшен воздушными шариками, всюду разложены листовки). Называться мероприятие может так:

- ◆ «Условие больших побед — движение вперед каждого».
- ◆ «Искусство прилагать все свои силы и мотивировать других».
- ◆ «100 способов самомотивации».
- ◆ «1001 способ мотивации самого себя и других» (по всей видимости, 100 — это для начинающих).

Кроме того, приложив дополнительные усилия, компании, возможно, удастся пригласить известного «вдохновителя».

Компания *Andersen Consulting* заплатила генералу Колину Пауэллу \$60 тыс. за то, чтобы он выступил на темы управления и уверенности в себе на внутреннем собрании старших менеджеров.

«Он покорила аудиторию своими анекдотами на тему войны в Персидском заливе и рассказами о своей личной жизни, — ска-

зал глава *Andersen Consulting*, который все это устроил. — Да, его выступление не соответствовало теме собрания. Я знал, что он не разбирается в бизнесе нашей компании и не может дать никаких рекомендаций. Но такая цель и не ставилась». (А в чем она заключалась?)

Одна из целей — конечно же, деньги. Мотивация к труду, к высоким достижениям — серьезный бизнес. Согласно данным одного из специализированных журналов, одни только речи в различных американских организациях приносят ораторам в общей сложности \$1 млрд годового дохода. (Воздушные шарики проходят по другой статье расходов.)

Оказывают ли «харизматики» со стороны реальную помощь? Или они всего-навсего «пудрят мозги» и без того находящимся в смятении работникам?

Попробуем подойти к вопросу с позиций здравого смысла. За многими попытками мотивировать персонал к более производительному труду стоят неверные умозаключения вроде: сообщим людям что-то особенное, вскружим им голову, и они будут стараться больше, продавать активнее, работать продуктивнее. Прыгнут выше головы.

Знаете что? Так не бывает. Действительно, какое-то время сотрудники могут ощущать душевный подъем (хорошо день-два). Речи известных ораторов — не более чем ментальный «массаж». Развлечение. Как вы думаете, что делает «добрый доктор» после того, как он собирает вещи, сувениры и отъезжает? Ну разумеется. Он направляется в следующую фирму, чтобы донести свое «да, вы это можете!» до очередной аудитории (весьма вероятно, что это ваши конкуренты).

Помните, все компании имеют доступ к одной и той же психологии, одним и тем же ораторам, тем же зарядам энергии.

Не поймите нас неправильно. В желании мотивировать других людей нет ничего плохого. Как сказал однажды Уилл Роджерс: «Даже если вы находитесь на правильном пути, но ничего не делаете, вас просто “задавят” те, кто будет вас обгонять».

Обратимся к основам. Что значит «мотивировать»? Согласно толковому словарю, «сподвигнуть кого-то на деятельность». Какую именно деятельность вы имеете в виду? Что конкретно вы хотите от слушателей?

Вопрос, на который ищут ответ на собраниях, вовсе не «как мне раскрыть мой истинный потенциал?». Необходимо ответить на вопрос «что делает компанию отличной от других?» (за какую идею мы можем ухватиться?). Это налагает более серьезные требования к выступающему перед аудиторией специалисту.

Наиболее эффективные мотивационные речи звучат из уст тех, кто работает в фирме, кто лично побывал в самых низах и готов дать честный отчет. Чтобы сегодня быть на острие атаки, нужно уметь пылко, страстно, горячо доносить до людей стратегию компании (см. гл. 12).

Однажды мы были в зале, когда на сцену вышел глава глобального банка (капитал — \$100 млрд). Сотни отутюженных до хруста костюмов подались вперед, готовясь услышать *настоящую речь*. Управляющий откашлялся и сказал: «Наша перво-степенная цель — обеспечивать качественными продуктами качественных клиентов на качественных рынках по всему миру».

Где здесь конкурентная идея? Где здесь ментальный ракурс? Банальности никого не отличают. Наоборот, они только вредят современным, изначально весьма скептически настроенным работникам, поскольку вызывают ложные ожидания.

Управляющему банком следовало высказать свои идеи о том, «как мы надерем им задницы», а затем должен был последовать рассказ о «средствах, которые нам в этом помогут».

Настоящая мотивация начинается с такого оружия, как идея, и бросает вызов работникам, которые должны материализовать ее в объемах продаж, разработках новых продуктов, инжиниринге, где хотите. Настоящая мотивация помогает победить в реальных битвах в реальном мире (в отличие от «розовых» мечтаний о «пиковой производительности»).

Простой вывод

**Стараться больше — неэффективно.
Старайтесь умнее.**

ГЛАВА 20

.....

Самосовершенствование

Новое платье короля

Эволюция подразумевает улучшение всех возможных качеств и в конечном итоге приводит к обретению всего самого лучшего.

Дипак Чопра,
самосовершенствующийся медиум

Давным-давно карма работника волновала только его одного. Сегодня компании все активнее вторгаются в духовный мир своих сотрудников.

Целью ставится сплочение коллектива и извлечение пользы для него из целостной и эмоционально уравновешенной среды. Просьба не хихикать. Эти новые мантры распространяются по земле быстрее, чем Эль-Ниньо. Словосочетания «внутренний ребенок» и «человеческий потенциал» прочно вошли в лексикон американских бизнесменов.

Ежегодно американские компании расходуют \$15 млрд на обучение и подготовку своих работников. Какой сегмент растет быстрее всего? Трансформация личности и самосовершенствование. Теория менеджмента переплелась с самопомощью, восточной философией, футурологией и откровенным шаманством.

Может, и ваши работники нуждаются в духовном исцелении? Вот как лечатся такие недомогания:

- ◆ В корпорации *Boeing* менеджеров высшего звена обязали рассказывать, как им жилось до прихода в компанию. Затем они должны были записать негативные моменты на бумаге и сжечь ее — ритуальный акт корпоративного «перерождения».
- ◆ В программе одного калифорнийского института под названием «Возродим сломленную личность» ритуалы и церемонии построены вокруг «высвобождения и возрождения». (Участники должны принести носовые платки, дневники, барабаны и трещотки.)

Вы скажете, это исключения. Что ж, продолжим.

- ◆ Тренировочная группа из штата Нью-Мексико применяет концепции и упражнения по изменению восприятия,

заимствованные у индейцев племен Навахо и Апачи. Клиенты, а это такие компании, как *Honeywell* и *Bethlehem Steel*, направляют своих работников изучать «колесо медицины», олицетворение четырех полюсов человеческой практики (интеллектуального, физического, эмоционального и духовного).

- ◆ Участники другой обучающей лаборатории строят «пробирный камень» из дерева, камешков, ткани, листьев и осколков стекла. Он «символизирует значение их труда». Затем они могут перестроить свои камни так, как им хотелось бы. (У вас всего два камушка, вот вам еще один.)

Новое мышление проникло даже в программы МВА и в Белый дом.

- ◆ Профессор бизнес-школы Джорджтаунского университета заставляет студентов среди бела дня выходить в центр кампуса и кричать что есть мочи. «Иногда, — говорит он, — я прошу студентов притворяться тарелкой с желе или пиццей или лаять, как собака».
- ◆ Джин Хьюстон, основатель движения по развитию «человеческого потенциала» и наперсник Хиллари Клинтон, рекомендует следующее упражнение по «восстановлению самого себя». Участники снимают обувь, кольца, очки. Они садятся в два круга, спиной к спине, сплетают руки и поют. Это называется «воспоминаниями о примитивных сообществах».
- ◆ Супруги Клинтон — горячие поклонники таких мастеров трансформации личности, как Стивен Кови и Тони Роббинс. (Сейчас мы расскажем о них подробнее.)

Барабаны и трещотки? Пробирные камни и медитация? Лаять как собака? Не будут ли будущие капитаны от бизнеса носить вместе с ноутбуками карты таро и молитвенники?

Чтобы ответить на эти вопросы, давайте поближе познакомимся с Кови, Чопрой и Роббинсом — «большой тройкой» специалистов по продаже душ бизнесменам.

Стивен Кови выступает за новую американскую мечту: экономический успех и духовное спасение «в одном флаконе». Газета «*USA Today*» называет его «самым пылким консультантом по самосовершенствованию в Америке после Дейла Карнеги». Его компания, в которой в момент основания (1985 г.) было всего два сотрудника, разрослась до 700 человек и приносит доход в \$100 млн. Среди клиентов — половина компаний из списка «*Fortune 500*» и тысячи менее крупных организаций.

Первая книга С. Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» разошлась тиражом 10 млн экземпляров. *Суть книги:* чтобы полностью раскрыть свой потенциал, вы должны укрепить характер.

Стивен Кови не говорит нам, что надо делать. Он объясняет, как раскрыть внутреннее «Я», как подобрать правильный универсальный принцип и применять его.

Всего таких принципов семь (ни больше, ни меньше). Особенно интересен один из них: принцип взаимной выгоды. Автор утверждает, что расскажет нам все о том, как добиться успеха, но и остальным он обещает поведать все свои секреты. Так что конкуренты будут знать то же, что и вы. Не беспокойтесь, успокаивает страждущих проф. С. Кови. Если мы все будем знать, что мы все всегда знали, нам всем будет от этого лучше. (Если поймете, что это значит, — позвоните и расскажите нам.)

Но в искренности С. Кови сомневаться не приходится. Всю свою сознательную жизнь он был твердым мормоном. Получив степень МВА в Гарварде, защитив докторскую диссертацию на тему организационного поведения, 20 лет проработав в обучающем бизнесе, он явно не фанатик.

Но у него лишь избитые стереотипы, говорят критики. Работайте больше. Следуйте золотому правилу. Вы можете/должны/обязаны планировать все заранее. Так к чему вся эта пыль в глаза?

По мнению Алана Вульфа из «*The New Republic*», С. Кови практикует «белую магию»: «Его цель — убедить людей, что совершенно очевидные, прекрасно им известные вещи можно тем не менее открыть заново».²²

Дипак Чопра, когда-то врач-эндокринолог, родился и вырос в Нью-Дели, получил образование у миссионеров-иезуитов. Сегодня он называет себя «пионером телесно-духовной медицины и человеческого потенциала».

Его предприятия приносят не менее \$15 млн дохода в год. Он очень известен среди профессионалов средних лет. У него 19 книг, ежемесячный бюллетень, лекции по \$25 тыс. каждая и пятидневные семинары.

Идеи Дипака Чопры представляют собой смесь восточной философии, западной теологии, кельтских традиций, современной медицины и даже рэпа. «На его мельнице мелется все, о чем он когда-либо слышал».

Миллионы горячих сторонников Д. Чопры безгранично верят в его идеи, хотя и не могут объяснить, в чем конкретно они состоят. Что не удивительно; достаточно открыть «Семь духовных законов успеха» (*The 7 Spiritual Laws of Success*) и прочесть следующую сентенцию: «Жизнь есть бесконечная пляска сознания, проявляющего себя в виде динамичного обмена импульсами информации между микрокосмом и макрокосмом, между человеческим телом и универсальным телом, между человеческим разумом и космическим разумом».

Мы решили было привести выдержки из книги с аудиокассетой Дипака Чопры под названием «Как стать богатым» (*Creating Affluence*). Сначала от автора пришло следующее сообщение: «Данный материал носит крайне концентрированный характер и должен в буквальном смысле усваиваться и переживаться в сознании». (Мы с трудом «пережевывали» и «проглотили».)

Вскоре мы узнали, что: «Люди с сознанием богатства настраиваются на все самое лучшее. Это называется принципом наивысшего первого. Всегда выбирайте все первоклассное, и Вселенная в ответ будет давать вам все самое лучшее». (Если вы летите первым классом из Нью-Йорка в Лос-Анджелес, Вселенная скорее ответит счетом на \$3688.)

На лекциях под общим названием «Путешествие в безграничное» Д. Чопра заявляет аудитории: «Мы изучим механику

чудотворного и самопроизвольного исполнения ваших желаний».

Минуточку. Кое-какие границы в этом безграничном путешествии все-таки есть. Один из апостолов Д. Чопры сообщает собравшимся о том, что через некоторое время состоится семинар на тему «Искушение духа». Запишитесь сейчас, и вы сэкономите \$400.

Как и его братья по самопомощи, Д. Чопра представляет собой превосходную маркетинговую машину. За пределами конференц-залов его машина продает книги, кассеты, чай на травах, витамины, масла для массажа...

А почему бы и нет? По Д. Чопре, «Духовность и сознание богатства идут рука об руку. Нищета есть отражение истощенного духа».

Тони Роббинс похож на воителя: выступающая челюсть, рост под два метра, костюм от Армани. Он расхаживает по сцене среди работающих на полную мощность дымовых машин в мелькающем свете прожекторов.

Подающим надежды прыщавым юношей, Т. Роббинс в 17 лет покинул родительский дом и сейчас, в свои сорок, является «пиковым производителем», зарабатывающим миллионы долларов в год на своих «адреналиновых» семинарах. Его телевизионные выступления на тему «личной силы» растиражированы в десятках миллионах видеокассет типа «помоги себе сам». Он очень популярен среди 25-летних мужчин-карьеристов. Свое свободное время Т. Роббинс проводит в замке в Сан-Диего (имеется вертолетная площадка) либо на острове в южной части Тихого океана.

Суть идеи Т. Роббинса, высказанной в таких книгах, как «Пробуждения гиганта внутри себя» (*Awakening the Giant Within*) и «Безграничная сила» (*Unlimited Power*), состоит в том, что вы можете достичь чего угодно, надо только развить в себе правильную установку. (Подумайте о журавле — и он у вас в руках.)

«Я хочу, чтобы в своей жизни вы стремились к постоянному и бесконечному улучшению», — говорит Т. Роббинс на своих семинарах. (Начать можете с покупки пары-тройки кассет в фойе.)

Слава пришла к Т. Роббинсу после того, как он случайно натолкнулся на малоизвестный (и весьма сомнительный) метод терапии под названием нейролингвистическое программирование (НЛП). НЛП основано на гипнозе, во время которого врач осуществляет воздействие на сознание пациента, предположительно для устранения болезненных страхов, негативной самооценки и других проблем.

Научившись контролировать свои мысли и тело, Т. Роббинс обнаружил, что он получил возможность ходить по раскаленным углям, и назвал это революцией сознания. «Если вы можете научиться проходить через огонь, — кричит он слушателям, — то есть ли пределы возможного?» Так родилась еще одна империя.

Люди вроде Тони Роббинса являются обыкновенными мошенниками, утверждает Адриан Вулдридж, председатель правления журнала «The Economist» и соавтор книги «Колдуны» (*The Witch Doctors*), в которой он «препарирует» высказывания консультантов и гуру менеджмента.

«Тони Роббинс продает надежду и легкое верие, — заявил А. Вулдридж в интервью «Training Magazine». — Он продает идею о том, что, достаточно вам изменить отношение к миру и дать волю своей фантастической силе, и успех сам придет вам в руки. Это ерунда. Он продает слабую надежду слабакам».²³

Мы думаем, что, как говорится в названии еще одной новомодной программы самопомощи, пора «положить конец безумию». Вот несколько простых советов на тему самосовершенствования.

1. **Разберитесь в происхождении.** Начните с неуверенных в себе или чем-то недовольных людей. Предложите им решение их проблем. Замаскируйте свои советы под разумную, но с виду бессвязную речь. Признайте, что мир полон проблем, но не требуйте от людей значительных изменений в образе жизни.

«Духовный мир и просветление, предлагаемые поп-гуру, не требуют пожизненной самодисциплины, — говорит Венди Каминер, комментатор *National Public Radio*. — Достаточно лишь на время оставить критику, посещать их лекции и се-

минары, а также приобретать выпускаемые гуру книги и кассеты».

Журнал «Forbes» называет их «барышниками радости».

В книге «Через сто лет психотерапии миру стало хуже» (*We've Had a Hundred years of Psychotherapy and the World's Getting Worse*) Джеймс Хиллман и Майкл Венчур объясняют ущербность современных «просветителей». «Внутренняя сущность культивируется в ущерб внешнему миру, — пишут авторы. — Мы учимся чувствовать, но ничего не узнаем о том, как устроен мир».

2. **Пусть личный рост будет делом личным.** Если ваши работники желают ходить по горячим углям и бить в барабаны, ради бога, пусть занимаются этим в свободное время. За свои деньги. Вероятно, вреда от этого будет не больше, чем от кофеина. Средства же компании тратьте на подготовку кадров, а не на исцеление душ.
3. **Начните с улучшения основ.** Честно взгляните на своих работников. Наверняка среди них найдутся люди, которые не очень хорошо читают, плохо говорят, неграмотно пишут, ничего не понимают в бухгалтерском балансе, не могут самостоятельно включить компьютер. Вот с чего нужно начинать обучение.

«Людей душно учить тому, что они обязаны делать на своих рабочих местах», — говорит капитан ВМФ в отставке Ричард Марчинко, ныне возглавляющий частную охранную фирму. Например, обучение работников *FedEx* сосредоточено на их знакомстве с врдением компании, благодаря которому она и стала тем, чем она является (доставка почтовых отправлений за одну ночь). *FedEx* научила своих людей отправлять и контролировать доставку корреспонденции с высочайшей эффективностью (принципы ее деятельности были использованы армией США при организации системы поставок во время войны в Персидском заливе).

4. **Разобравшись с основами, приступайте к развитию навыков.** Такому подходу следуют серьезные игроки.

В 1995 г. бюджет программ корпоративного образования компании *Motorola* составил \$150 млн, каждый из ее 132 тыс. сотрудников прослушал не менее 40 часов лекций. Корпорация *General Electric* ежегодно расходует свыше \$500 млн на подготовку работников и содержит для этого оборудованный по мировым стандартам Центр развития лидерства в Кротонвилле, штат Нью-Йорк.

Модель *GE* может быть полезна для компаний всех сортов и размеров. *GE* начала с изучения теорий обучения и практики лучших фирм, в результате чего были разработаны основы семидневного курса, который прослушали 1100 топ-менеджеров компании. Они, в свою очередь, стали «передаточным механизмом» по донесению информации до десятков тысяч работников более низких уровней.

«Никогда не возвращайте нового, обученного человека в старую среду, — говорит директор *GE* по образовательным программам. — Это одно из основных правил развития организации».

5. **Помните — это обучение, а не развлечение.** Конечно, программы не должны быть скучными. Но с другой стороны, бизнесмены не должны одеваться как колдуны и колдуньи и устраивать мифические обряды.

Давайте предоставим последнее слово Т. Роббинсу. Говорят, что в определенный момент своих семинаров он встает с места и кричит: «Сегодня нам будет хорошо, просто так, без всяких причин!»
Дальнейшее «слушание дела» отложим.

Простой вывод

**Ежедневно рождаются слабак и двое готовых
ему что-то всучить.**

ГЛАВА 21

.....

Успех

Чтобы добиться успеха, найдите рабочую лошадку

Жизнь похожа на паутину: такое же сплетение нитей под всевозможными углами. Ваш успех зависит не от того, насколько хороши ваши планы, особенно стратегические пятилетние, которым обучают в бизнес-школах. Победа определяется вашей реакцией на неожиданные возможности.

Росс Перо

Чтобы добиться успеха, необходимо придерживаться одного простого принципа: рассматривайте себя не как работника, а как продукт. Ваша карьера зависит от вас, а не от улыбающегося начальника отдела кадров.

Стараться больше других, верить в себя, ходить по углам и говорить «да, я могу» — все это может привести вас к чему угодно, но только не к успеху. Успех не зависит от вашего внутреннего «содержания». Его обеспечивают вам другие люди.

Замыкаясь в себе, вы оставляете себе одну-единственную возможность. Расширение горизонтов, подключение других людей означает существенное увеличение шансов.

Иначе говоря, для того чтобы добиться успеха, найдите себе «рабочую лошадку». А найти ее вы сможете лишь в том случае, если избавитесь от предубеждений в отношении самого себя, то есть когда вы откроетесь внешнему миру, будете искать источники успеха в нем, а не в себе.

Хорошая новость: эти источники есть повсюду.

Мы изучали успех и добившихся высших достижений людей. После того как мы «продрались» сквозь банальные утверждения о «старании больше других» и «следовании плану», мы поняли, к кому на самом деле благоволит Фортуна. У всех этих людей были так называемые рабочие лошадки. Идеи, компании, учителя, семья.

Исходя из результатов проделанной нами работы, мы можем дать вам несколько советов о том, где, как и каких именно «лошадей» следует искать. И даже расставим их по ранжиру.

Трудолюбивая лошадка — самая далекая из всех дальних перспектив. Разрабатывая маркетинговую стратегию, которая основывается исключительно на ваших талантах и способностях, игнорируя внешние факторы, вы будете выезжать только

на самом себе. (Учтите, «напрягаться» вам придется по 18 часов в сутки. На многое ли вы будете способны?)

Интеллектуальная лошадка — тоже не близкая перспектива. Это в молоке навверх всегда всплывают сливки. В обществе — кое-что другое (например, пена). А у «горлышка» корпоративной «бутылки» чаще всего оказывается снятое молоко. Результаты тестов на интеллектуальное развитие высших руководителей компаний кого угодно приведут в уныние. (Профессора уважающих себя колледжей сдадут их значительно лучше.)

Но интеллектуальная лошадка может ускорить ваше движение к цели. Так было в случае с американским генералом Джорджем Маршаллом, прославившимся своим «планом Маршалла». Это был выдающийся человек с великим характером. Его незаурядные достоинства были признаны Ф. Рузвельтом, который поставил его во главе всей американской армии.

Что удивительно, *организационная лошадка* тоже относится к разряду далеких перспектив, хотя не так давно она отличалась неплохой «резвостью». Выпускник высшего учебного заведения мог рассчитывать на работу в крупной компании и высокую зарплату. После того как он принимал окончательное решение, его карьера шла только вверх. Все было устроено. Сегодня пользоваться организационной лошадкой можно лишь на ранних этапах развития фирмы. (Компании, как и люди, с возрастом устают и лишаются гибкости.)

В таких организациях, как *Xerox*, *Apple* и *Microsoft*, некоторое число сотрудников заработали миллионы. Тем, кто пришел после них, поживиться было уже не чем. Как распознать мегакорпорацию в ее младенческом возрасте? Никак. Остается лишь искать другого человека, продукт или идею, у которых есть будущее.

В среднесрочной перспективе вы можете «поставить» на свой конек (то есть на хобби). Ваше занятие во время отдыха и для отдыха может быть одним и тем же делом. Посмотрите, чего добился Хью Хефнер, даже не выходя из спальни. Пол Прудом любит поесть, и его почти 200 кг веса лишь подтверждают это. Но он превратил свое хобби в знаменитую на весь мир «Кухню

Пола» в Новом Орлеане. Пол и Нина Загат сделали из своей любви к еде и путешествиям мини-империю ресторанных и туристических справочников по США.

Лучше всего ставить на ближайшую перспективу, коей является *продуктовая лошадка*. Ее удалось оседлать, например, Ли Якокке. Генри Форд уволил его из своей компании с должности президента, а он стал живой легендой в *Chrysler*. Но как Ли дошел до поста президента *Ford*? Вернее будет сказать не дошел, а доехал — на модели «Мустанг». Что, Якокка ее проектировал? Нет. Работал над дизайном? Тоже нет. Осознал ли он возможности использования труда других людей? Да.

Братья Дик и Мак Макдональд открыли свою «гамбургерную для автомобилистов» в 1948 г. Рэй Крок появился на сцене пять лет спустя. Именно ему, менеджеру, оценившему всю перспективность концепции, а не ее создателям достались слава и богатство.

За сто лет до этого Леви Страусс приехал в Сан-Франциско, планируя наладить выпуск из имевшейся у него материи палаток для золотоискателей. Но, как он вскоре понял, палаток у них было в избытке. Зато старатели нуждались в достаточно крепкой «спецодежде». В ней они добывали золото, часть которого оседала в кассе Страусса, который пустил всю свою наиболее прочную ткань на пошив брюк. (Карманы крепились с помощью заклепок потому, что именно так делались палатки.)

Молодой человек по имени Майк Марккула выехал на продуктовой лошадке по имени *Apple*. То, что Майк увидел в гараже С. Джобса и С. Возняка, так ему понравилось, что он вложил \$91 тыс. и стал третьим совладельцем еще не оперившейся компании. Он помог Стиву Джобсу написать бизнес-план. Он открыл для *Apple* кредит в *Bank of America*. Он был старше и опытнее, но решил стать кооператором, а не конкурентом.

Еще одна резвая лошадка — *идейная*. Джордж де Мистраль отправился на прогулку по лесу в пригороде Женевы, а по возвращении обнаружил, что его куртка покрыта репейником. Разглядев колючки под микроскопом, он обнаружил на них крошечные крючки, которыми они и зацепились за петельки тка-

ни. Этим наблюдением он решил воспользоваться. (О том, как пользоваться идеями, см. в гл. 16.) Его любопытство привело к появлению застежек-липучек, принцип которых также основан на крючочках и петельках.

Как отличить хорошую идею от плохой? Попробуем дать несколько рекомендаций.

Смелая ли идея? В основе каждого процветающего бизнеса лежит чье-то мужественное решение.

Очевидна ли идея? Если она очевидна для вашей команды, она будет очевидна для всего рынка, а значит, будет принята очень быстро. (Когда Джон Рид из *Citicorp* расставил по Нью-Йорку свои банкоматы, клиенты были готовы воспользоваться ими.)

Нарушит ли идея установившийся порядок? Хорошие идеи обычно имеют непривычный конкурентный ракурс (так, магазины *Body Shop* Аниты Роддик потрясли косметическую отрасль).

Самая лучшая рабочая лошадка — *другой человек* (ваш босс, коллега по работе). Досадно, но большинство людей рассматривают своих коллег скорее как конкурентов, а не как возможных помощников. Гораздо более выгодно относиться к окружающим вас людям как к потенциальным рабочим лошадкам.

«Другим человеком» может быть ваш друг. Билл Гейтс и Пол Аллен подружились в научной лаборатории подготовительной школы в Сиэтле.

«Другим человеком» может быть ваш учитель. Рэндалл Джей Мур познакомился со слонами благодаря цирковому дрессировщику. Когда наставник умер, ему по наследству достались три взрослых африканских слона. Сегодня Р. Мур организует самые престижные в мире сафари на слонах в Ботсване. (Можно сказать, что он нашел себе рабочего слона.)

«Другим человеком» может быть ваш партнер. Характерная для партнерств атмосфера равных условий позволяет доводить

идеи до совершенства. Например: Роджерс и Харт, Саймон и Гарфункель, Сонни и Шер, Сискель и Элберт.

«Другим человеком» может быть также ваш родитель или иной родственник. В Америке 15 млн частных фирм. Из них 90% организованы или контролируются семьями — от небольших семейных магазинчиков и закусочных до гигантских компаний (*Anheuser-Busch, Mars, Marriott* и др.).

Очень многие не понимают, как можно добиться успеха за счет семьи. «Мы можем сделать это сами», — говорят такие люди. Но рабочая лошадка нужна каждому. Зачем слезать с той, на которой вы родились?

И в заключение несколько слов о «планировании карьеры».

Планирование карьеры — один из величайших вымыслов корпоративной Америки. Молодые люди грезят о стране наставников и руководителей, которые проведут их по всем ступеням карьерной лестницы. Воспитают, обучат, полюбят и повысят в должности.

Забудьте. Свое будущее не знает никто. Предсказание будущего — иллюзорное занятие.

Планирование карьеры в компании *Wang* несколько усложнилось после того, как появились персональные компьютеры и текстовые редакторы, подтолкнувшие фирму к краю пропасти. Планирование карьеры в компании *General Foods* после того, как ее приобрела *Philip Morris*, потеряло всякий смысл. Планирование карьеры в компании *MCI* потерпело фиаско, когда в ней объявились горячие головы из *Worldcom*.

Так что найдите себе рабочую лошадку, а потом гоните ее во весь опор. Лучше ехать верхом, чем сидеть на стуле и планировать.

Простой вывод

Ищите успех не в себе, а во всем, что вас окружает.

ГЛАВА 22

.....

Критики

Быть проще не так-то просто

Насколько проще быть критиком, чем джентльменом!

Бенджамин Дизраели

Как мы упоминали в начале книги, люди восхищаются сложностью, хотя в большинстве случаев не понимают ее. А вы в своем стремлении к простоте в силу действия «фактора простота Саймона» рискуете стать объектом насмешек, особенно со стороны тех, кто либо извлекает из сложности прибыль в свой карман, либо прячется за ней, уклоняясь от принятия решений.

Реплики критиков разнообразны, поэтому вы должны быть готовы защитить себя. Ниже мы приводим излюбленные формы критики:

1. **Вас будут называть «упрощенцем».** Вам будут говорить, что вы слишком просто относитесь к делу, что требуется более изобретательный подход. Как могут удаваться простые вещи? Вам нужно посмотреть критикам в глаза и процитировать английского эссеиста Томаса Хазлитта: «Простота характера — естественное следствие мудрости».
2. **Вас будут обвинять в «непонимании».** Вам будут говорить, что проблема слишком сложна и что она требует комплексного решения — а вы не понимаете всех нюансов. Здесь можно сослаться на Уинстона Черчилля: «Из сложности рождается простота».
3. **Вам будут говорить: «Мы это и так знаем».** Ваши простые ответы будут объявляться очевидными, элементарными. От вас будут требовать альтернативы. У проблемы должно быть доселе неизвестное решение. Тут вам следует обратиться к Генри Дитердингу, генеральному директору компании *Royal Dutch Oil*: «Всякий раз, когда я сталкиваюсь с предложением, которое после некоторых

размышлений не могу свести к простому высказыванию, я оставляю его».

4. **Вас будут обвинять в «лени».** Вас будут критиковать за то, что вы не хотите лишний раз подумать, обратиться к дополнительным материалам. Критики утверждают, что сложная проблема требует больших усилий, чем простой подход. Здесь вы должны ответить, что знаменитый физик Эдвард Теллер советовал: «Следование простоте в жизни, в мире в будущем — вот самое ценное качество человека».

Будьте смелее. Следуя законам простоты, вы становитесь на сторону величайших мыслителей. Один из них, Альберт Эйнштейн, сказал об этом так: «Собственность, материальное благополучие, известность, роскошь — по мне, все эти вещи достойны презрения. Я верю, что простой и непритязательный образ жизни лучше всего подходит человеку, его уму и телу».

Простой вывод

**Лучшее оружие против критиков —
корректность.**

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Не поймите нас превратно. Отнюдь не все люди «сложны». Те, кто исходят из простоты, живут, спасибо, очень неплохо.

ГЛАВА 23

.....

Простота

Ее сила живет и побеждает

Нет ничего проще величия; по сути быть простым и означает быть великим.

Ралф Уолдо Эмерсон

В начале этой книги мы рассуждали о вреде сложности и о том, как она мешает делать правое дело. Закончить мы хотим мыслью о том, что простота — фундамент многих достижений в бизнесе. К опыту некоторых компаний (в частности, *Procter & Gamble*) мы обращались на протяжении всей книги, достижения других — лишь вскользь упоминали, о третьих, возможно, вы вообще ничего не слышали.

Далее следует рассказ о компаниях из разных сфер бизнеса, использующих силу простоты себе во благо.

Papa John's Pizza. Мы уже писали об успехе пиццерий *Papa John's*. Наглядное его подтверждение — успех компании в конкурсе журнала «Restaurants & Institutions», который два года подряд называл эту организацию «Лучшей сетью пиццерий в Америке».

Когда мы спросили основателя компании Джона Шнаттера о секретах его успеха, он ответил буквально следующее:

У нас нет никаких секретов. Есть лишь лучшие ингредиенты, качество и немодная нынче работа до седьмого пота. Самое главное наше отличие — мы стараемся быть проще. Я не хочу сказать, что мы не умеем делать сложные пиццы (сицилийскую, высокую или с хрустящей корочкой). Но тринадцать лет назад мы просто решили делать лучшую традиционную пиццу. Теперь мы производим этот продукт лучше всех в мире. Чтобы достичь такого уровня мастерства, нам пришлось отказаться от некоторых других продуктов. Мы также стараемся быть проще и в остальных вещах. В каждом нашем заведении установлены одни и те же миксеры, системы очистки воды, печи и даже компьютеры. Это обеспечивает стабильное качество и позволяет избежать ошибок.

Всего за 13 лет простой подход привел к тому, что сегодня доход *Papa John's* составляет почти \$900 млн в год.

Сила в простоте.

Chick-fil-A. Рестораны, специализирующиеся на блюдах из цыплят, также обрели успех в стране фастфуда, и тоже благодаря простой идее. «Не мы изобрели курицу, — говорится в рекламе. — Наша идея — сэндвич с курицей».

За 35 лет куриные сэндвичи в *Chick-fil-A* ничуть не изменились. Новые продукты появляются редко. Какие-либо специальные предложения, «действующие в период с такого-то по такое-то», отсутствуют.

Уступая по числу заведений и объемам расходов таким грандам, как *McDonald's*, *Burger King* и *Wendy's*, *Chick-fil-A* сегодня одних куриных сэндвичей продает на \$750 млн в год.

Сила в простоте.

Southwest Airlines. Созданная Гербом Келлегером авиакомпания стала одной из самых прибыльных и благополучных в Америке. Уже при основании компании был заложен ее главный принцип: быть проще. Сначала использовались самолеты одного типа, только «Boeing 737». Так было проще для пилотов и техников.

Затем *Southwest Airlines* отказалась от жесткого закрепления мест за пассажирами и ввела многоразовые пластиковые посадочные талоны. Это означало, что нет необходимости искать свободные соседние места при покупке билетов. Не нужно было садиться в самолет за полчаса до вылета. Что еще важнее, у компании отпала необходимость продавать больше билетов, чем имеется мест. В *Southwest* вы садитесь в кресло, самолет взлетает. Вы экономите время. Он прибывает вовремя.

У них нет непотребной еды на борту — в полете не кормят вообще. Кстати, денег, которые вы сэкономите на билете, хватит на поход в неплохой ресторан. Кроме того, пассажирам не приходится ждать, пока в самолет загрузят контейнеры с едой.

У *Southwest* нет центральных аэропортов. Самолеты летят прямо туда, куда вам нужно, а не где авиакомпаниям удобно делать пересадку. Они перемещаются по кратчайшему маршруту

между двумя пунктами. Так быстрее. Компания экономит на топливе, поэтому может снижать цены на билеты.

Southwest избегает рейсов в крупные аэропорты, в которых только поиски пассажирами нужного выхода занимают 40–60 минут. Легко прийти, легко уйти — такова философия авиакомпании.

Если вы спросите Герба Келлегера о приверженности компании простым решениям, он расскажет вам такую историю:

Когда *Southwest* только начинала работать (1971 г.), мы печатали билеты на кассовых аппаратах, и внешне они были очень похожи на автобусные. Пассажиры жаловались нам, что: (1) из-за несолидного внешнего вида они нечаянно выбрасывают билеты в урны; (2) их съедают домашние животные; (3) по невнимательности они отправляют билеты в стирку вместе с одеждой. Поступило предложение установить компьютеризированную систему продажи билетов стоимостью в несколько миллионов долларов. Во время обсуждения один из вице-президентов предложил сделать так, чтобы кассовые аппараты просто печатали сверху билета большими буквами: «ЭТО БИЛЕТ». Так мы и сделали. Проблемы как рукой сняло.

Сила в простоте.

Карманный компьютер «Palm Pilot». Этот продукт не просто великолепно продается, он обретает культовый статус. Как писали в «*Business Week*» в 1998 г., на одном из собраний консультативного комитета по высоким технологиям при президенте США в Санта-Кларе (Калифорния) для того, чтобы записать время следующих заседаний, 15 из 22 участников выхватили свои «Пилоты». ²⁴

Что самое удивительное, «Palm Pilot» добился успеха в сфере, где до него уже существовала масса аналогичных продуктов, начиная с устройства «Magic Link» компании *Sony* и заканчивая электронным органайзером «Newton» производства *Apple Computer*. Как заметил Дж. Герри Пурди, президент исследовательской фирмы *Mobile Insights*: ««Palm Pilot» — яркая звезда над кладбищем жалких ошибок».

В чем заключается формула успеха «Palm»? В нем изначально было заложено небольшое число функций, поэтому для ПК

он не конкурент, а скорее компаньон. К тому же для обмена новыми номерами телефонов или списком дел на день с «большим» компьютером достаточно пару раз нажать на кнопки. «Мы стремились к максимальному упрощению, — говорит Донна Дубински, генеральный директор подразделения *Palm* компании *3Com*. — И благодаря этому завоевали массу поклонников».

Даже всемогущая *Microsoft* не в силах угнаться за «*Palm*». По правде сказать, это первый рынок, на котором известная корпорация, скорее всего, потерпит поражение. Несмотря на толстые кошельки и маркетинговую поддержку, ее платформа для карманных компьютеров «*Windows CE*» имеет серьезный недостаток: в нее набито так много функций, что для выполнения основных задач приходится проделывать существенно больше операций, чем на устройствах семейства «*Palm*». И это главная причина, почему большинство экспертов предсказывает последним счастливое будущее на многие годы вперед.

Сила в простоте.

Универмаги *Kohl's*. Журнал «*Fortune*» назвал *Kohl's* «лучшим розничным магазином, о котором вы никогда не слышали». При объеме продаж в \$3 млрд в год темпам роста цен акций компании могут позавидовать и *Sears* и *Wal-Mart*.

«*Fortune*» описывает *Kohl's* как «компанию с уникальной, привлекательной для всего американского среднего класса позицией: не очень “круто”, но и не сказать, чтобы дешево. Как и многое другое в компании, это столь же оригинально, сколь и просто».²⁵

В основе успеха *Kohl's* лежит возможность совершать покупки спокойно, без лишних физических и эмоциональных усилий. Не зря на столе у старшего вице-президента Джима Тингластада стоит табличка с надписью: «Никаких сюрпризов».

В двух словах философию компании можно выразить так: спокойная работа, только мясо и картофель, но доведенные до уровня произведений искусства. «Мы делаем 20 простых вещей, и все вместе они производят очень сильный эффект, — говорит

руководитель администрации компании Джон Герма. — Главное — стабильность их исполнения.»

Сила в простоте.

The Wine Group. Это еще одна компания, о которой вы никогда не слышали. В то же время ей принадлежат самые эффективные торговые марки Америки: «Franzia» — самая продаваемая марка в Америке; «Corbett Canyon» — самая быстрорастущая марка в Америке; «Mogen David» — очень известная в кошерных кругах марка.

Если вы зайдете в очень небольшой офис компании в Сан-Франциско, вы будете поражены тем, насколько в нем все упрощено. А если вы повстречаете там главу компании, он не замедлит поведать вам следующее:

Простота в бизнесе не достигается автоматически. Она возможна лишь в том случае, когда исходит от высших руководителей организации и становится частью ее культуры. Очень хорошо, если директор компании придерживается простых правил. Лично мне глубоко жаль тех, кто составляет длинные, юридически корректные документы. Я редко читаю служебные записки объемом более одной страницы. К счастью, наш бизнес прост. Мы делаем вино тем же способом, что и 8000 лет назад.

Да, у нас имеется очень сложное компьютерное оборудование, однако принципы эффективного изготовления хорошего вина от этого не меняются. Вот почему я так отношусь к длинным запискам. Если идея не уместается на одной странице, вероятнее всего, она ошибочна. Я, правда, больше не отсылаю такие записки обратно, но, надеюсь, сама угроза этого заставляет людей в нашей организации думать проще и точнее.

Сегодня, когда компании исполнилось 25 лет, простота — один из краеугольных камней в фундаменте нашей культуры. За это время мы стали одной из крупнейших винодельческих компаний и продаем более 24 млн коробок вина в год. Всего этого мы добились за счет простоты, и сегодня она выручает нас даже больше, чем раньше.

Сила в простоте.

Find/SVP. Энди Гарвин натолкнулся на свои простые идеи в Париже, где он работал по заданию журнала «Newsweek». Ему поручили написать очерк о Марселе Бише, основателе *Bic Corporation*, а для этого нужно было собрать кое-какую информацию. Э. Гарвин сделал то, что делают все штатные сотрудники всех парижских журналов: позвонил в SVP.

Компания SVP (от фр. *s'il vous plait* — пожалуйста) стояла среди французских коммерческих организаций особняком. В ее основе лежит простой подход: когда у вас есть вопрос, мы найдем ответ.

Отец и дед Энди Гарвина были выдающимися предпринимателями. Его осенило: почему бы не применить эту французскую концепцию в Америке? («Покажите мне чужую идею», см. гл. 16.)

Э. Гарвин изучил детали работы SVP и вернулся в Нью-Йорк с фактами, цифрами, методами и лицензионным соглашением.

«Концепция основана на том принципе, что нужная большинству организаций информация уже где-то существует», — объясняет Э. Гарвин. (Сколько овец экспортировала Новая Зеландия в прошлом году? Что означает аббревиатура COBRA, только на нормальном языке? Кто производит цифровые штучки? Ответы на вопросы такого плана.)

«Искать информацию самому очень трудно, — продолжает Э. Гарвин. — У людей либо нет времени, либо они не знают, где ее найти. Мы упрощаем им жизнь».

Основанная им фирма *Find/SVP* начиналась с двух человек, офиса и шести шкафов справочных материалов. Сегодня это компания стоимостью в \$30 млн, ее акции пользуются неизменным успехом на бирже, а в ее штате — более 100 консультантов.

Сила в простоте.

Charles Industries Ltd. Как ни крути, лучше дома места не найти. Многие компании в поисках дешевой рабочей силы и низких производственных затрат отправляются за три моря. Американская *Charles Industries*, небольшая фирма со Средне-

го Запада, занимающаяся производством электронных компонентов, — не исключение. Но по мере роста за рубежом у нее начались проблемы с контролем качества продукции и сервисом, возросли затраты на доставку и хранение запасов.

Какое было принято решение? Перебраться поближе к дому.

Компания закрыла завод на Филиппинах и открыла новый в городке Маршалл (штат Иллинойс). Перевела другую фабрику с Гаити в Джейсонвилл (штат Индиана). Затем перенесла приобретенные производственные линии из Ногалеса (Мексика) на заводы в Индиане и Иллинойсе. (В небольших городках строительство фабрики обходится в \$150 за м², тогда как в крупных центрах — в \$900).

Да, затраты на оплату труда повысились. Но увеличилась и производительность, а показатели брака снизились. После возвращения домой и соответственно упрощения организации доходы *Charles Industries* возросли до \$100 млн в год.

Сила в простоте.

Stanislaus Food Products. Это американская «настоящая итальянская» томатная компания с польским названием. В гл. 12 мы писали, что она поставляет томаты и томатный соус во многие итальянские рестораны по всей территории США. Компания лидирует на этом рынке. Дино Кортопацци, ее директор, относится к своему бизнесу и успеху в нем весьма бесхитростно: «Я лишь хочу год за годом делать самый вкусный томатный соус».

Если вы спросите его, почему он не производит более дешевый переработанный соус (томатная паста плюс вода), он прочтет вам целую лекцию о том, почему это не имеет смысла. Если вы зададите вопрос о его высоких ценах, он закончит разговор и пожелает вам всего доброго. Если вы позвоните ему утром в сезон охоты на уток, вам придется подождать, пока он не вернется с зорьки.

Дино делает лишь одно дело, и делает его очень хорошо. За счет этого он упростил свою жизнь и нашел время и для семьи, и для друзей, и для развлечений. Он делает то, что хочет и когда хочет.

Это, дамы и господа, и есть сила простоты.

СИЛА ПРОСТОТЫ

Простой вывод

Будьте проще, и все будет хорошо.

Литература

- ¹ Zachary Schiller, «Make It Simple», *Business Week*, September 9, 1996, pp. 96–104.
- ² Henry Mintzberg, «Musings on Management», *Harvard Business Review*, July—August 1996, p. 61.
- ³ Andrew Ferguson, «Now They Want Your Kids», *Time*, September 2, 1997, p. 64.
- ⁴ «Jargon Watch», *Fortune*, February 3, 1997, p. 120.
- ⁵ Noel Tichy and Ram Charan, «Speed, Simplicity, Self Confidence: An Interview with Jack Welch», *Harvard Business Review*, September-October 1989, p. 114.
- ⁶ Robert Lenzer and Stephen S. Johnson, «Seeing Things as They Really Are», *Forbes*, March 10, 1997, p. 125.
- ⁷ Alan Farnham, «In Search of Suckers», *Fortune*, October 14, 1996, p. 119.
- ⁸ John Micklethwait and Adrian Wooldridge, *The Witch Doctors*, New York: Times Books, 1996.
- ⁹ Farnham, «In Search of Suckers».
- ¹⁰ Jeffrey F. Rayport and John J. Sviokla, «Competing in Two Worlds», *McKinsey Quarterly Magazine*.
- ¹¹ Peter Drucker, *The Effective Executive*, pp. 134–135.
- ¹² Robert J. Dolan and Hermann Simon, *Power Pricing: How Managing Price Transforms the Bottom Line*, New York: Free Press, 1997.

- 13 *Pamela Goett*, «*Mission Impossible*», *Journal of Business Strategy*, January-February 1997, p. 2.
- 14 *Jeffrey Abrahams*, *The Mission Statement Book* (Berkeley, Ca: Ten Speed Press, 1995).
- 15 *Jeremy Bullmore*, «*Was There Life before Mission Statements?*» *Marketing Magazine*, July 10, 1997, p. 5.
- 16 *Thomas Petzinger, Jr.*, «*The Frontlines*», *The Wall Street Journal*, January 20, 1998, p. B-1.
- 17 *Alex Osborn*, *Applied Imagination* (Creative Education Foundation, 1993).
- 18 От 9 марта 1998 г.
- 19 От 6 января 1998 г.
- 20 От 12 марта 1998 г.
- 21 От 23 февраля 1998 г.
- 22 *Alan Wolfe*, «*White Magic in America*», *The New Republic*, February 23, 1998, pp. 26–34.
- 23 *Ron Zemke*, «*Embracing the Witch Doctors*», *Training Magazine*, July 1997, pp. 41–45.
- 24 *Andy Reinhardt*, «*Palmy Days for 3Com?*», *Business Week*, March 16, 1998, pp. 104–106.
- 25 *Anne Faircloth*, «*The Best Retailer You've Never Heard Of*», *Fortune*, March 16, 1998, pp. 110–112.

Именной указатель

- Адамс, Скотт 171
Аллен, Пол 212
Андерсон, Дин 48
Белл, Александ Грэхем 136
Битти, Ричард 88
Буллмор, Джереми 119
Вейсс, Алан 192
Венчур, Майкл 205
Верн, Жюль 137
Возняк, Стив 211
Вудс, Тайгер 184
Вульф, Алан 201
Ганнинг, Роберт 36
Гарвин, Энди 228
Гейтс, Билл 131, 212
Герм, Джон 227
Герстнер, Лу 76
Гинин, Гарольд 83, 147
Готт, Памела 117
Гойзуэт, Роберт 73
Горбачев, Михаил Сергеевич 129
Гроув, Энди 55, 130
Гуд, Робин 57
Делл, Майкл 68
Джагер, Дарк 20
Джеймс, Уильям 43
Джобс, Стив 211
Джонсон, Стивен 53
Джордан, Майкл 76, 144
Дизраели, Бенджамин 215
Дитердинг, Генри 217
Долан, Р. 104
Друкер, Питер 38, 45, 55, 60, 125, 143, 164
Дюрант, Уильям 166
Загата, Нина 211
Загата, Пол 211
Зейн, Крис 78
Каминер, Венди 204
Камю, Альберт 159
Карнеги, Дейл 169, 201
Келлегер, Герб 131, 224, 225
Клаузевиц, Карл фон 63, 71, 126
Клинтон, Билл 18
Клинтон, Хилари 18, 200
Клэнси, Том 33
Кови, Стивен 25, 200, 201
Коллард, Джон 17, 18
Коллинз, Джеймс 175
Кортопаци, Дино 131, 229
Кохран, Джонни 18
Крок, Рей 211
Ленцер, Роберт 53
Линкольн, Авраам 33
Лонг, Билл 139
Макдональд, Дик 211
Макдональд, Мак 211
Марккула, Майк 211
Марчинко, Риард 205
Маршалл, Джордж 210
Мейсон, Джордж 50
Мердок, Роберт 55
Минцберг, Генри 25
Мистраль, Джордж де 211
Мойерс, Билл 33
Мут, Кэрол 18, 19
Мур, Рэндал Джей 212
Найт, Фил 182
Нунан, Пегги 18
Олсен, Кеннет 136
Ортон, Уильям 136
Оруэлл, Джордж 137

СИЛА ПРОСТОТЫ

Осборн, Алекс 167
Паттон, Джордж 132
Пауэлл, Колин 192
Пеппер, Джон 20
Пепперс, Дон 91
Перо, Росс 28, 126, 127, 207
Пикассо, Пабло 165
Питерс, Том 55
Поррас, Джерри 175
Портер, Майкл 75, 109
Прудом, Пол 210
Пурди, Джон Генри 225
Пуялс, Леопольд Фернандес
164, 165
Рейган, Рональд 129
Ривз, Ричард 18, 80
Рид, Джон 212
Риджио, Лен 46
Роббинс, Тони 200, 203, 204
Роддик, Анита 212
Роджерс, Марта 91
Роджерс, Уилл 193, 213
Рок, Джон 115
Рокфеллер, Давид 131
Рузвельт, Франклин 210
Рушкофф, Дуглас 138
Саймон Г. 104
Саймон, Пол 165, 217
Сафо, Пол 137
Симпсон, О. Джей 18
Сирус, Публий 101
Скалли, Джон 11
Слоун, Альфред-младший 60
Смит, Роджер 126, 156
Страусс, Леви 211

Таунсенд, Роберт 144, 151
Твен, Марк 167
Теллер, Эдвард 218
Тинглстад, Джим 226
Тичи, Ноэль 130
Тоффлер, Элвин 137
Уильямс, Эдвард Беннет 95
Уолтон, Сэм 126
Уорнер, Гарри 136
Уотерман, Роберт 55
Уэллс, Герберт 137
Уэлч, Джек 35, 59, 130, 140
Фишер, Джордж 87
Флеш, Роберт 36
Форбс, Малькольм 133
Форд, Генри 136, 211
Фош, Фердинанд 136
Фридмен, Милтон 177
Хазлитт, Томас 217
Халл 125
Хекло, Хью 50
Хендерсон, Брюс 135
Хефнер, Хью 210
Хиллман, Джеймс 205
Хьюстон, Джин 200
Черчилль, Уинстон 217
Чопра, Дипак 197, 202, 203
Шекспир, Уильям 135
Шенк, Дэвид 45
Шнаттер, Джон 67, 156, 223
Эдисон, Томас 161, 164
Эйнштейн, Альберт 38, 218
Эмерсон, Ралф Уолдо 221
Эсквел, Джозефин 182
Якокка, Ли 131, 211

А

Амальгамация 35

Б

Безопасность 121

Бизнес 65

Бизнес-процесс 56

Бизнес-экосистема 136

Бостонская консультационная
группа 135

Бюджетирование 98

В

Видение 125, 130

Внутренний ребенок 199

Г

Гуру менеджмента 85

Д

Дебюрократизация 35

Децентрализация 148

Дифференцирование 77, 79,
80, 89, 90, 154
компаний 76

З

Здравый смысл 25, 26, 27

И

Идейная лошадка 211

Иерархия

корпоративная 59

Интеллектуальная лошадка 210

Информационная эпоха 45

Информация 47

К

Капитал

акционерный 173

Коммуникация 47

Компания

мультинациональная 65

Конгломерат 144

Конкурентный ментальный
ракурс 154, 156

Конкуренция 56, 68, 78
ценовая 108

Консультант 55

Коэволюционирование 135

Л

Лидер 125, 132

агрессивный 66

ложный 129

Лидерство 12, 179, 180

Линейное расширение 185

Ловушка

линейного расширения 182

М

Маркетинг 12, 47, 86, 126,
129, 153, 180
его сущность 154
прямой 68

Маркетинг-микс 157

Маркетинговая война 65, 80

Маркетинговая программа
ее эффективность 156

Мегамарка 182, 183

Менеджер

торговой марки 185

Менеджмент 25, 27, 34, 60,
75, 93

компаний 28

Миссия 125

Мозговой штурм 163

Мост (бридж)-матрица 153

Мотивация к труду 193

Мышление 18, 59

нисходящее 156

Н

Недокапитализация 35

О

Органайзер

электронный 11

Организационная лошадка 210

Организация 12, 143, 206

П

Персонал

торговый 128

План

маркетинговый 173

стратегический 135, 139

План Маршалла 210

Планирование 138, 213

стратегическое 139

Позиционирование

при высокой цене 109

Программа

Шесть Сигма 59

Прогресс 55

Продуктовая лошадка 211

Р

Разделенные возможности 135

Реклама 99

Репозиционирование 81

Рост

компании 179

Рынок

новый 56

обычный 56

электронный 56

С

Сверхупрощение 18

Слоган 76, 77, 192

Специалист

по маркетингу 86

Стадный эффект 88

Стратегические намерения 135

Стратегия 125, 156, 157, 160

гарантии пожизненного
сервиса 78

генерическая 75

компании 181

маркетинговая 209

мультимарочная 145

Страх

природный 19

Структура

организации 144

Т

Тактика

компании 181

Телефакс 138

Теория

менеджмента 199

Трудлюбивая лошадка 209

У

Уникальное торговое

предложение 80

Ф

Фирма

консалтинговая 153

Франчайзи 169

Ц

Ценообразование 12, 103, 104

Ч

Человеческий потенциал 199

Э

э-почта 48

Экономика

глобальная 145, 175

Указатель фирм и торговых марок

- ABB 67
 Absolut 106
 AccuRay 67
 Acura 174
 Adolph Coors Company 158
 Airbus 120
 Alfred Dunhill 146
 Allstate 145
 Amorim 185
 Anchor Steam 70
 Andersen Consulting 192, 193
 Anheuser-Busch 76
 Apple 210, 211
 Apple Computer 11, 225
 Apple Newton Message Pad 89
 Arm & Hammer 168
 Aron Streit 78
 AT&T 76, 106, 147
 Bain & Company 60
 Bank of America 211
 Barnes & Noble 46
 Baume & Mercier 146
 Ben & Jerry 119, 120, 121
 Bethlehem Steel 200
 Better Communications 34
 Bic 66
 Biria 180
 Body Shop 212
 Boeing 120, 121, 175, 199, 224
 Boise Cascade 119
 Bristol-Myers 107
 Budweiser 76, 179
 Burger King 224
 Business Week 20, 231
 Cadillac Allante 106
 Callaway 146
 Cartier 146
 CBS Corporation 144
 Charles Hotel 165
 Charles Industries 229
 Charles Industries Ltd 229
 Chase Manhattan 131
 Chevrolet 174, 183
 Chick-fil-A 224
 Chrysler 131, 211
 Chrysler Corporation 180
 Chupa Chups 185
 Citicorp 147, 175, 212
 Coca-Cola 73, 77
 Coldwell Banker 145
 Colgate 179
 Compagnie General d'Electricite 147
 Compaq 148
 CompUSA 146
 COR Healthcare Resources 47
 Corbett Canyon 227
 Courtaulds 180
 Cray Supercomputers 181
 Datril 107
 Dean Witter 145
 Decca Records 136
 Del Monte 79, 80
 Digital Equipment 136, 148
 Digital Equipment Corp. 136
 Discount Store News 182
 Dixie Products 158
 Domino's Pizza 165
 Duracell 179
 Eastman Kodak 87, 145
 Ericsson 92
 FedEx 109, 205
 Find/SVP 228
 Footwear News 182
 Ford Motor Co. 136
 Ford Motor Company 180
 Fresh Express 80
 Fuji Film 87

- Gallup 48
General Electric 35, 110, 130,
135, 139, 175, 206
General Foods 213
General Mills 109
General Motors 26, 126, 154,
156, 157, 166, 180
General Motors Corporation 60
Gillette 66, 168
Goodwill Industries 166
Grey Poupon 68, 106
Guinness PLC 145
H&R Block 146
Hallmark 145
Handi-Kup 158
Head & Shoulders 20
Heinz 79, 80
Hertz 179
Hispano-Suiza 174
Home Depot 167
Honda 174, 183, 184
Honeywell 200
Hyatt 165
IBM 76, 147, 175
Intel 55, 130, 146
ITT 147
Johnson & Johnson 107
Kohl's 226
Krones AG 185
LaSalle 174
Lenzing 180
Levitz Furniture 120
Manischewitz 78
Mariott 165
Marks & Spencer 167
Mazda 88
McDonald's 159, 168, 183, 224
MCI 76, 106
McKinsey & Co. 135
McNeil Laboratories 107
Measurex 67
Meineke 169
Mercedes-Benz 106
Merck 145
Merrill Lynch 76
Michigan Savings Bank 136
Microsoft 108, 131, 210, 226
Miller 158
Mobile Insights 225
Montblanc 146
Morgan Stanley 182
Motorola 92, 206
National Public Radio 204
Nike 76, 181, 182, 184
Nissan 184
Nordstorm 90
NorthFace 105
OfficeMax 167
Orville Redenbacher 68, 105
Palm 225, 226
Pampero 79, 80
Papa John's 156, 159, 223, 224
Papa John's Pizza 67
People's Express Airlines 69
PetsMart 167
Philip Morris 175, 183, 213
Piaget 146
Pizza Hut 67
Pontiac 77
Porsche 181
Procter & Gamble 20, 26, 105,
223
Rolex 106
Royal Dutch Oil 217
Sam Adams 70
Saturn 168
Seagram Company 121
Sears 145, 166, 226
Sierra Nevada 70
Silicon Graphics 181
Sony 87, 168, 225
Southwest Airlines 109, 130, 224

УКАЗАТЕЛЬ ФИРМ И ТОРГОВЫХ МАРОК

- Spic & Span 20
Stanislaus Food Products 229
Staples 167
Sterling Winthrop 145
Stern Stewart 56
Subaru 184
Sun 146
SVP 228
TelePizza 164
The Wall Street Journal 139,
182, 232
Toyota 80, 183, 184
Toys «R» Us 159, 167
Travelers 147
Tylenol 80, 107
U.S. News & World Report 182
Unilever 158
UPS 109
Vendome Luxury Group 146
Volkswagen 154, 157
Volvo 20, 117, 120, 146, 154
Wal-Mart 126, 175, 226
Wang 213
Warermont Foods 139
Warner Brothers 136
Wells Fargo Bank 77
Wendy's 224
Western Union 136
Westinghouse Electric Corp 144
Worldcom 213
Wrigley 146
Xerox 27, 28, 135, 159,
183, 210
Zane Cycles 78

Дж. Траут, С. Ривкин

Сила простоты: руководство по успешным бизнес-стратегиям

Заведующий редакцией

С. Жильцов

Руководитель проекта

А. Толстиков

Ведущий редактор

Т. Середова

Выпускающий редактор

Е. Маслова

Художественный редактор

Л. Адуевская

Корректор

Н. Сулейманова

Верстка

Т. Петрова

Подписано в печать 02.02.07. Формат 60×88/16. Уел. п. л. 15.

Тираж 5000 экз. Заказ № 10.

ООО «Питер Пресс». 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, д. 73, лит А29.

Налоговая льгота — общероссийский классификатор продукции ОК 005-93,
том 2; 953005 — литература учебная.

Отпечатано по технологии StP в ОАО «Печатный двор» им. А. М. Горького.

197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.



Джек Траут — президент *Trout & Partners*, маркетинговой консультационной фирмы, имеющей отделения в 23 странах мира. Автор важнейших книг по искусству маркетинга, включая такие бестселлеры, как «Маркетинговые войны», «Позиционирование: битва за умы», «Дифференцируйся или умирай!», и других, ставших библией профессиональных маркетологов.



Стив Ривкин — основатель *Rivkin & Associates*. До создания собственной фирмы 14 лет работал с *Trout & Ries Inc.*, известнейшей компанией по выработке маркетинговых стратегий. Сфера профессиональных интересов — маркетинг, реклама, нейминг, корпоративные коммуникации, связи с общественностью и журналистика.

Все гениальное — просто!

То, что это утверждение касается не только великих научных открытий, но и сферы бизнеса, убедительно доказывают Джек Траут и Стив Ривкин в своей книге. В результате профессионального исследования авторы смогли «упростить» такие аспекты, как лидерство и управление персоналом, ценообразование и маркетинг. В каждом случае они стремятся дойти до сути, до понимания истинного положения вещей.

Из книги вы узнаете, что такие гиганты индустрии, как *General Electric*, *Intel*, *Procter & Gamble*, выбрав своим девизом «Чем проще — тем лучше!», сумели достичь выдающихся успехов, а другие не менее известные компании понесли значительные финансовые убытки — они слишком усложняли возникавшие перед ними проблемы.

Прочитайте эту книгу — и вы тоже постигнете силу простоты и полезность здравого смысла!

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...
 2. Диссертации и научные работы
 3. Школьные задания
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе **ТЕХНИКА**
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.

тел.: (057) 712-27-05, piter@kharkov.piter.com

www.piter.com — вся информация о книгах и веб-магазин